

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Kvalita služeb vybrané pojišťovny

Quality of Services of the Selected Insurance Company

Student: Bc. Kristýna Zemanová

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Zemanová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Kvalita služeb vybrané pojišťovny**
Quality of Services of the Selected Insurance Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení kvality ve službách
 3. Charakteristika vybrané pojišťovny
 4. Výsledky výzkumu, jejich analýza a doporučení pro zlepšení kvality
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
GLOWA, Tim. *Measuring customer satisfaction: exploring customer satisfaction's relationship with purchase behavior*. Cork: BookBaby, 2014. 55 s. ISBN 9781483538549.
JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 27.04.2018




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 13. července 2018

Handwritten signature in blue ink, reading "Zemanová Kristýna". The signature is written over a horizontal dashed line.

Podpis

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu práce panu doc. Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi za odbornou pomoc a věnovaný čas při vypracování diplomové práce a panu Ing. Danielu Vaškovi, za firmu Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, za poskytnutí informací a věnovaný čas.

OBSAH

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska řízení kvality ve službách	7
2.1 Služby	7
2.1.1 Vlastnosti služeb	9
2.1.2 Klasifikace služeb	11
2.1.3 Kvalita služeb	14
2.2 Konkurence	17
2.3 Zákazníci	19
2.3.1 Dělení zákazníků	20
2.3.2 Získávání, udržování a ztráta zákazníků	22
2.3.3 Zákaznický servis	23
2.3.4 Online zákazník	24
2.4 Měření spokojenosti	25
2.4.1 Hlas zákazníka	26
2.4.2 Získávání informací	27
2.4.2.1 Základní metody sběru dat	28
2.4.3 Výběr respondentů	30
2.4.4 Dotazník	31
2.5 Metody pro hodnocení spokojenosti zákazníků	32
2.5.1 Metoda SERVQUAL	34
2.5.2 Index spokojenosti zákazníka	39
2.5.3 Další metody hodnocení kvality	42
2.6 Pojišťovnictví	45
2.6.1 Vymezení základních pojmů	46
2.6.2 Kvalita pojišťovnictví	48
3 Charakteristika vybrané pojišťovny	50
3.1 Základní informace	50
3.2 Vybrané produkty pojišťovny	52
4 Výsledky výzkumu, jejich analýza a doporučení pro zlepšení kvality	55
4.1 Cíl výzkumu	55
4.2 Metodika výzkumu	55
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	57
4.3.1 Charakteristika respondentů	57

4.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření	59
4.3.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	72
4.4 Doporučení pro zlepšení kvality služeb pojišťovny	76
5 Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Literatura	82
Internetové zdroje	85
Seznam obrázků	87
Seznam tabulek	87
Seznam grafů	88
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	89
Seznam příloh	90
Příloha č. 1 Oblasti otázek – obecné příklady	1
Příloha č. 2 Hlasovací lístek	2
Příloha č. 3 Výsledky soutěže Pojišťovna roku 2017	4
Příloha č. 4 Ceny za soutěž Pojišťovna roku 2010 a 2016	6
Příloha č. 5 Výsledky soutěže Zlatá koruna 2018	7
Příloha č. 6 Dotazník	8
Příloha č. 7 Vyplněný dotazník	12
Příloha č. 8 Výsledné tabulky	16

1 Úvod

V dnešním uspěchaném moderním světě, kde boj o zákazníky je na každodenním pořádku, musí podniky dbát ještě více o spokojenost svých zákazníků.

Dokonce i takové detaly, jako např. vůně v obchodu, v dané firmě, může v zákaznících zanechat takový zážitek, který ovlivní jejich budoucí návštěvu daného podniku a případný nákup. Není výjimkou, že člověk prochází nějakým místem a cítí danou vůni, a vybaví se mu, s čím je tato vůně spojená. Pokud je to příjemná vzpomínka i z tohoto úhlu může mít firma konkurenční výhodu.

Firma svůj boj o zákazníky mezi konkurencí samozřejmě nemůže vyhrát jen díky příjemné vůni v obchodě, ale záleží na celé škále parametrů, kterým musí firma věnovat pozornost. Téma zákazníci, a hlavně spokojení zákazníci je běh na dlouhou trať a je důležité této oblasti věnovat velkou pozornost, protože spokojení zákazníci šíří dobrou image firmy, ale jeden nespokojený zákazník může odradit i desítku potencionálních zákazníků.

Organizace musí tedy brát v úvahu, jak zákazníci vnímají image firmy – tedy celkový obraz firmy nebo výrobku, dále jaké mají očekávání. Pokud zákazníci od našeho výrobku nebo služby očekávají více, než jsme schopni jim nabídnout, přicházíme o zákazníky.

Důležitou roli zde hraje i výzkum a vývoj. Někdy stačí nabídnout lidem jiný druh barvy, chuti a obrat prodeje se může zvýšit. Pokud ovšem firma překvapí v negativním směru, může nastat opačný případ a obrat poklesne. S tím souvisí, že je třeba se zajímat i o kvalitu, kterou vnímá zákazník – máme při svém výrobku i servis, vlastní prodej. Jednou z rozhodujících hodnot pro zákazníka je i cena. Pokud neposkytneme zákazníkovi „větší luxus“ tak za stejný výrobek chce zaplatit méně. Pokud nabídne konkurence nižší cenu při stejných podmínkách, vyhraje konkurence. Důležitou částí je i reklamace. V dnešní době se firmy snaží nalákat co nejvíce zákazníků, a proto mnohé podniky nabízejí vrácení finančních prostředků, nebo rovnou výměnu za nový kus ihned při první reklamaci. Pokud firmy obstojí, získávají spokojené a loajální zákazníky.

Firmám neulehčuje postavení na trhu ani velká propojenost informací mezi zákazníky a mezi konkurencí. Podniky se musí rychle přizpůsobit dynamickému vývoji technologií. Díky této rychlosti se mohou organizace stát velmi rychle známými, ale i každá mince má dvě strany, a proto to může vést na druhé straně i k zániku.

Organizace by měla být schopna flexibilně reagovat na změny a měla by mít vybudovaný kvalitní systém pro sledování spokojenosti zákazníků, aby z něj získala co nejvíce potřebných informací pro její další vývoj. Spokojený zákazník přináší dlouhodobý

zisk, a proto je důležité průzkumy provádět opakovaně a výsledky porovnávat. I v období mezi průzkumy je dobré sledovat vývoj informací, konkurence atd.

Cílem diplomové práce je analyzovat spokojenost zákazníka obchodní firmy Kooperativa pojišťovna a. s., Vienna Insurance Group a na základě analýzy navrhnout zlepšení. Ke splnění cíle této práce je nutné vypracovat teoretické aspekty, dotazník. Získaná data budou následně analyzována, výsledky zhodnoceny a navrhnutá případná řešení.

Pro přehlednost, aby bylo snadněji dosaženo cíle, byla diplomová práce rozdělena na pět částí.

Diplomová práce se opírá o teoretickou část, ve které budou popsány základní pojmy, jako jsou služby, prodejce, konkurence, zákazník, metody měření spokojenosti. Tyto základní pojmy tvoří druhou část práce.

Třetí kapitola se zabývá představením firmy Kooperativa pojišťovna a. s., Vienna Insurance Group.

Ve čtvrté části proběhne analýza výsledků. Vyhodnocování proběhne na základě získaných dat. Data budou získána dotazníkovou metodou a budou shromážděny a rozebrány v praktické části. Pro rozbor bude použita metoda SERVQUAL. V případě nepříznivých výsledků budou navrženy příslušná opatření.

2 Teoretická východiska řízení kvality ve službách

2.1 Služby

Kvalita produktu a kvalita služeb je jedním z hlavních bodů, které jsou v dnešní době vyhledávány zákazníky. Zákazníci se vrací zpět, pokud firmy dokážou naplnit očekávání zákazníka. Čím více spokojených zákazníků firma má, tím jsou zisky firmy vyšší. Firma může díky vyšším ziskům provádět inovace a dále se rozvíjet a poskytovat zákazníkům větší možnosti a zvýšit svou konkurenceschopnost. Hodnocení kvality je subjektivní – kvalita je posuzována jednotlivci (Kotler a kol., 2007).

Současnost je charakterizována extrémním nárůstem služeb nejen v České republice ale také po celém světě. Jejich podíl na hrubém domácím produktu a zaměstnanosti roste významným tempem (Vašítková, 2014). Ve vyspělých zemích jako je USA a Japonsko se zaměstnanost ve službách pohybuje mezi 70 až 80 procenty hrubého domácího produktu. V těchto zemích služby zaujímají čtvrtinu celkového mezinárodního obchodu. V následujících letech je očekáváno, že nová pracovní místa budou tvořena zejména v sektoru služeb (Kotler a kol., 2007).

Mnoho výrobních firem nabízí k hmotnému zboží dodatečné služby ve formě oprav, údržby, záruky a další. Rozmach služeb je způsoben zvyšováním bohatství lidí, vyšším počtem vyspělejších technologií v domácnostech i zvyšováním volného času. Mezi další faktory jsou zahrnuty změny životního stylu, rostoucí zaměstnanost žen, růst životního standardu atd. (Vašítková, 2014).

Ve službách je přítomnost zákazníka v procesu poskytování typickým znakem. Poskytovatelé služeb jsou velmi omezeni při nápravě vzniklých chyb a nedostatků. Jednou z výhod služeb je možnost nečekaného zásahu do poskytování služeb dle aktuálního přání individuálního zákazníka (Veber, 2007).

Největším poskytovatelem služeb ve státech je stát samotný, služby mohou poskytovat firmy, jednotlivci, neziskové organizace i ziskové organizace. Stát poskytuje služby především v oblasti zdravotnictví, finančních služeb, vzdělání, státní správy, obrany státu, dopravních služeb, soudnictví atd. Neziskové organizace jsou poskytovateli služeb v podobě nadací, občanských sdružení, charitativních organizací. Soukromý sektor je alternativou veřejného sektoru. Podnikatelský sektor neboli soukromý sektor se zaměřuje na soukromou dopravu, osobní služby, cestovní ruch, banky, hotely či pojišťovny (Vašítková, 2014).

Služba je proces s nehmotným výstupem a cílem je uspokojit nehmotné potřeby lidí – zákazníků (Blecharz, 2015). Realizace služby může být spojena s fyzickým produktem.

Služba nevytváří žádné vlastnictví a je nehmatatelná. Služba je od jedné strany nabízená druhé straně (Jakubíková, 2008).

Služba může být rozuměna jako aktivita nebo soubor aktivit. Poskytování služby se uskutečňuje v oboustranném vztahu s dodavatelem. Služby jsou „poskytovány“ pomocí zaměstnanců, zařízení a strojů. Služba není doprovázena typickými vlastnickými právy (Boučková a kol. 2003).

Služba je chápána jako - proces – změna stavu statku, osoby, **činnost** – získávání a zpracování, zušlechťování hmotných statků, **výsledek činnosti** – hodnota vytvořená výrobním procesem (Vašítková, 2008).

Zákazníci chtějí za své peníze získat kvalitní služby a výrobky odpovídající ceně, kterou vynaložili za nákup (Kotler a kol., 2007).

Nejúspěšnější podniky jsou orientovány na zákazníky. Tito zákazníci nakupují zboží a služby firem. Tyto firmy mívají vysokou úroveň kvality nabízených služeb. Nespokojují se pouze s dobrou kvalitou. Firmy se snaží plnit bezchybnou kvalitu a docílit stoprocentnosti. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci ve firmách funguje zpětná vazba, kde jsou analyzovány výkony poskytované služby, konkurenční firmy (Kotler a kol., 2004).

Zákazník je hlavním pohonem a je pán, dle jehož přání, tužeb jsou odvíjeny výrobní procesy. Zákazník je postaven před zájmy firmy (Veber, 2007).

V poskytování služeb hrají roli také zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec podává větší a kvalitnější výkony. Spokojenost zaměstnaných lidí souvisí se ziskovostí firmy – pokud je zákazník spokojený se službou, kterou provedl zaměstnanec dané firmy, vrací se, podává dobré reference o firmě, zvyšuje její image a tím se zvyšuje ziskovost vybrané firmy. Tyto prvky se vzájemně ovlivňují a jsou propojeny – tvoří řetězec mezi ziskem a kvalitou služeb (Kotler, 2004).

Pět částí řetězce mezi ziskem a kvalitou služeb (Kotler, 2004):

- **první část je zaměřena na kvalitu služeb uvnitř firmy** – firma se zaměřuje na kvalitní výběr nových zaměstnanců, péče o zaměstnance nekončí výběrem, zaměstnanci jsou dále vzdělávání, proškolení, motivování a podporování, jedná se především o zaměstnance, kteří přicházejí neustále do přímého kontaktu s žadateli, výsledkem jsou výkonní, spokojení zaměstnanci,

- **druhá část je zaměřena na spokojenost a výkonnost zaměstnanců** – zárukou kvalitnějších služeb je vysoká pracovitost, spokojenost a loajalita zaměstnanců,
- **v třetí části je popsána kvalita služeb** – pokud mají zaměstnanci více zkušeností, jsou spokojeni a podávají vyšší výkony, tím je účinněji vyhověno individuálním tužbám a potřebám zákazníků, spokojenost se přenáší ze zaměstnanců, firma má loajální a spokojené zákazníky,
- **dalším bodem jsou loajální a spokojení zákazníci** – zvyšuje se ziskovost, spokojený zákazník se vrací a stává se loajálním – využívá služby dané firmy opakovaně, firmu dále doporučuje a podává kladné reference,
- **výsledným bodem je zdravý růst a vysoký zisk** – firma nemá finanční problémy, dosahuje dobrých ekonomických výsledků.

2.1.1 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb jsou označovány jako 4N, někdy je přidáván pátý pojem – neexistence vlastnických práv. Zákazník zakoupením služby dostává pouze právo ji využívat po určitou dobu a poté se vrací k poskytovateli, určitému podniku – pronájem bytu, hotelového pokoje, autobusu atd. Mezi 4N je zahrnováno – nestálost, neskladovatelnost, neoddělitelnost a nehmotnost (Boučková a kol., 2003).

Vlastnosti služeb mohou být definovány i takto – nehmotnost, heterogenita (proměnlivost), pomíjivost (zničitelnost), neoddělitelnost, nemožnost vlastnictví (Vašítková, 2008).

Nehmotnost

Při posuzování nejsou použity smysly, jako je chuť, hmat nebo čich. Vzorky služby není možné poskytovat a vystavovat je (Kozel a kol., 2006).

Nehmotnost je pro služby nejcharakterističtější vlastností. Při výběru služby jsou důležitými prvky vybavení, umístění provozovny, interiér, okolí, propagace, reference okolí, image firmy a jiné prvky, které signalizují úroveň kvality služeb (Vašítková, 2008). Firmy se snaží proto tyto prvky co nejvíce vylepšovat a udržovat, snaží se vytvořit „hmotou podobu“ služby (Kotler a kol., 2007).

Mezi prvky, kterými zákazníci určují kvalitu službu, patří například spolehlivost, důvěryhodnost, jistota, osobní přístup prodejce. Tyto prvky jsou ověřeny až po zakoupení

služby. Firmy poskytující služby by měly zahrnout do marketingového mixu prvky materiálního prostředí a vytváření silné image firmy. Důležitou roli hraje zdroj informací (Vašítková, 2014).

Proměnlivost

Investice jsou peněžní a časové. Investice do zkažené služby se nevrátí a je zbytečná. Zkažená služba, nekvalitní služba může být poškozena zaměstnanci, jinými lidmi atd. (Kozel a kol. 2006).

Závisí na tom kde, jak a kým jsou služby prodávány. Stěžejním bodem je lidský faktor. Jeden a ten samý zaměstnanec může jednomu a tomu samému zákazníkovi pokaždé poskytnout jiný výsledek dané služby. Variabilitu způsobenou lidmi – lidským faktorem zaměstnavatelé omezují pečlivým výběrem vhodných zaměstnanců. Chyby jsou redukovány využíváním kvalitního technického vybavení. Služby mohou být standardizovány. Důležitou roli hraje, v čem chce být firma odlišná v konkurenci a co chce standardizovat (Vašítková, 2008). Služby lze jen těžce patentovat díky odlišnému poskytování služeb – heterogenitě. Odlišnost vzniká díky nemožnosti výstupní kontroly před dodáním služby zákazníkovi (Vašítková, 2014).

Neoddělitelnost

Prodávající i kupující je ve velké části součástí služby samotné. Objednavatel – zákazník nemusí být vždy přítomen při vytváření služby – výroba jídel v restauraci, úklid domácnosti, oprava mobilního telefonu atd. Naopak u některých služeb je přítomnost zákazníka vyžadována – úprava účesu zákazníkovi atd. Ve službách je důležitým prvkem komunikace mezi oběma stranami (Vašítková, 2008).

Kvalita je posuzována vnějšími i vnitřními faktory, a to na základě výsledné předané služby (Kozel a kol., 2006). Neoddělitelnost nahrává vzniku lokálních monopolů. Poskytovatel služeb je výjimečný, ojedinělý, nebo nabízí v nejširším okolí jako jediný vybranou službu. Prodejce využívá tohoto postavení ke zvýšení ziskové marže. Cena je tímto nadhodnocena (Vašítková, 2014).

Pomíjivost

Služby nelze vyrábět do zásoby, jsou vytvářeny a skladovány zároveň, nelze je skladovat. Při nevyužívání služby služba zaniká (Kozel a kol., 2006). Pokud je poptávka

po službách kolísavá mohou firmy špatně odhadnout poptávku a firmy se mohou dostat do problémů (Kotler a kol., 2007).

Některé druhy služeb při špatném poskytnutí lze reklamovat – špatný účes, špatně opravený mobilní telefon atd. Zákazník má nárok na kompenzaci ze špatně poskytnuté služby. Služby jsou blízce spjaty s poptávkou, a proto se firmy v marketingu snaží co nejvíce přiblížit nabídku poptávce, aby nedocházelo k nedostatku nebo přebytku vytvořených služeb. Je nutné přizpůsobit nabídku firmy dle zájmu o poskytovanou službu (Vašítková, 2014).

Výkyvy ze strany poptávky je možné redukovat připraveností zaměstnanců na částečný úvazek, dobrým průzkumem trhu nebo cenovými výhodami (Blecharz, 2015).

Nemožnost vlastnit službu

Zákazník má ke službě přístup jen po omezenou dobu. Nemožnost vlastnictví služby využívají některé firmy jako svou výhodu. Příkladem jsou externí dodavatelé služeb – uvádějí, že jsou levnější než zaměstnanci se stejnou srovnatelnou kvalifikací, dovednostmi a schopnostmi, kteří jsou zaměstnáni na plný úvazek u firmy (Kotler a kol., 2007).

Díky tomu jsou distribuční cesty obvykle velmi krátké a přímé. Nemožnost vlastnění služby souvisí s její zničitelností – pomíjivostí a nehmotností. Zákazník využívá službu v dané kvalitě, nevzniká právo vlastnit, jak tomu nastává u nákupu výrobků (Vašítková, 2014).

Vlastnosti služeb můžeme vidět i na obrázku č. 2.1. Vlastnosti služeb

Obrázek č. 2.1 Vlastnosti služeb



Zdroj: KOZEL, R. a kol.

Moderní marketingový výzkum. 2006. s. 239

2.1.2 Klasifikace služeb

Poskytování služeb bývá často v kombinaci s různými výrobky, nemusí být poskytována služba jako samotná.

Služba se podílí na výrobku různým způsobem v pěti skupinách (Kotler a kol. ,2007):

- **čistě hmotný produkt** – služby mají nulový charakter, výrobek s nimi není spojený – mouka, sůl, mýdlo atd.,
- **hmotný produkt doprovázený jednou nebo více službami** – jedná se o technologicky vyspělejší výrobky – automobily, počítače, telefony, mezi dodávané služby patří dle náročnosti dodání, instalační pokyny, záruky, údržba, opravy atd.,
- **hybridní nabídka** – rovnost podílu služeb a zboží, příkladem jsou restaurace, kde je obsluha u objednaného jídla samozřejmostí,
- **služba doprovázená drobným zbožím** – nabídka obsahuje základní službu, doprovodnou službu a podpůrné zboží – cestování dálkovými autobusy, součástí jsou i hmotné výrobky, časopis, noviny, pití, sluchátka, jídlo atd.
- **čistá služba** – s takovou službou není spojený žádný výrobek, jedná se o samotnou službu, příkladem může být hlídání dětí, úprava účesu atd.

Služby zasahují do mnoha sfér skrz celý stát, a proto najdeme různá členění. Mezi základní členění patří (Vašítková, 2014).

- **terciální** – služby mohou být prováděny z domova, jsou pro lidi zásadní, slouží pro usnadnění a zjednodušení činností, příkladem jsou opravy malých spotřebičů, strojů, čistírna, domácí práce, kosmetika, ubytování, holičství, prádelny, kadeřnictví atd.,
- **kvartérní** – slouží k přerozdělování a zefektivnění práce, zařazují se sem komunikace, finance, doprava, obchod atd.,
- **kvintetní** – hlavní náplní je zdokonalení a změna nakupujícího, do této oblasti spadají například masáže, zdravotní péče, rekreace, vzdělání atd.

Toto členění spadá do **odvětvových služeb**.

Mezi další členění se řadí členění na **tržní a netržní služby** – kategorie rozlišuje, které služby lze měnit na trhu za peníze a které se rozdělují pomocí tržních mechanismů. Netržní služby – jsou vytvářeny vládou, neziskovými organizacemi a místní správou. Za služby se neplatí – jsou prováděny bezplatně nebo ve formě dotací od státu. Mezi netržní služby patří obrana, státní správa, justiční služby atd. Počet spotřebitelů se zvyšuje, tím se snižuje kvalita

produkovaných služeb. Jejich množství se dle spotřeby nemění. Mezi tržní služby řadíme služby, za které firmy obdrží od zákazníků peníze.

Služby můžou mít obojí charakter ve formě netržní i tržní služby najednou – můžeme se s tím setkat například ve školství – veřejné univerzity, soukromé univerzity, dále se s tím setkáváme v podobě soukromého a veřejného zdravotnictví. Určení, zda jsou služby netržní nebo tržní nemusí být jednoznačné, záleží na mnoha aspektech – technologických, sociálních, ekonomických, politických (Vašítková, 2014).

Členění dle prodejce – členění je na základě charakteru postavení prodejce (Vašítková, 2008):

- **zdroje příjmu prodejce** – příjmy může mít podnikatel z darů, trhu, dotací, kombinace darů, trhů a dotací,
- **povaha podniku prodejce** – rozděluje podniky na veřejné ziskové, soukromé ziskové, veřejné neziskové, soukromé neziskové,
- **vykonávané funkce prodejce** – záleží na funkci, kterou firma vykonává, příkladem je zdravotní péče, poradenství, komunikace, gastronomie atd.

Členění podle formy jejich charakteru a poskytování (Vašítková, 2008):

- **dle formy** – služby domluvené, uniformní služby,
- **dle zaměření** – lidé, stroje,
- **forma styku se zákazníkem** – nízký styk, vysoký styk se zákazníkem.

Členění dle trhu kupujícího (Vašítková, 2008):

- **druh trhu** – vládní trh, služby pro výrobní spotřebu, spotřebitelský trh, zemědělský trh,
- **způsob koupě** – nepoužívané a nevyhledávané služby, služby denní – běžné potřeby, speciální služby,
- **motivace** – cílem je služba sama o sobě, služba slouží jako prostředek k získání něčeho dalšího.

Výše uvedené kvalifikace jsou pouze základní, firmy potřebují získat co nejvíce informací v oblastech distribuce služeb, individuálních potřeb zákazníka, charakteru poptávky, vztahů prodejce – zákazník (Vašítková, 2008).

Vašítková (2008) mezi další členění řadí:

- **řazení dle charakteru činností** – velkoobchod, maloobchod, opravy spotřebního zboží, doprava, skladování, spoje, restaurace, hotely, pojišťovnictví, obrana, peněžnictví, veřejná správa, školství, povinné sociální zabezpečení, zdravotnictví, pronajímání nemovitostí, veterinární a sociální činnosti, služby pro podniky, ostatní veřejné, sociální, osobní služby,
- **dle funkce, kterou plní** – distribuční, osobní, výrobní
- **dle typu poptávky** – pro vlastní spotřebu, intermediální
- **dle cílového trhu** – pro firmy, pro spotřebitele

2.1.3 Kvalita služeb

Jakost neboli kvalita je brána jako subjektivní pojem – každý z nás očekává od služeb a výrobků něco jiného. Každý z nás klade na tyto oblasti jiné nároky. Pod pojmem kvalita si různí lidé mohou představit každý něco jiného.

Existuje mnoho definicí, které kvalitu charakterizují. Za obecně uznávanou definici lze považovat definici: „Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (například zkazníky) nebo závazné (například dle normy).“ Pojem jakost je využíván v souvislosti s výrobky v oblasti výroby. Pojem kvalita je využíván v ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb.

Kvalita je spojena se systémem řízení, který vytváří kvalitní služby nebo výrobky, které jsou požadovány vybraným standardem či normou a jsou oceněny zákazníky. **Norma ISO** slouží pro nastavení základních řídicích procesů v podniku. Tyto procesy slouží k neustálému zlepšování kvality poskytovaných služeb či výrobků zákazníkům. Dále tyto procesy slouží k zvyšování spokojenosti zákazníka (ISO 9001, 2016).

Blecharz (2011, s. 9) uvádí „Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ Inherentním znakem rozumíme znak, který vytváří podstatu výrobku. Inherentní znak podmiňuje funkci, pro kterou byl výrobek navržen (Blecharz, 2011).

Mezi inherentní znaky řadíme například výkon motoru, chuť jídla. Znaky se dělí na **kvalitativní** – tyto znaky nelze ohodnotit číselnou hodnotou – chování, vůně, příjemné vystupování, chuť a na znaky **kvantitativní** – tyto znaky jsou měřitelné, můžeme změřit výkon, objem, rozměr, obsah atd. (Nenadál, 2002).

TQM – Total Quality Management je manažerský přístup, který se soustřeďuje na kvalitu. TQM je založeno na zapojení se všech jejích členů. Zaměřuje se na dlouhodobou spokojenost zákazníka a je prospěšná pro společnost i členy organizace. Vychází

z Japonského pojetí kvality. TQM byl aplikován v 50. letech minulého století. V 90. letech minulého století vznikla Evropská verze **EFQM**. V překladu TQM znamená totální management kvality. TQM je založená na vysoké kvalitě výrobků – vysoké kvality lze dosáhnout zajištěním kvality ve všech momentech výroby, která začíná kontrolou kvality a pokračuje přes regulaci výroby a končí u řízení všech činností v podniku. Neboli začíná od zjištění požadavků zákazníka přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu instalaci a končí zpětnou vazbou od zákazníků, kde je zjišťována spokojenost zákazníků (Nenadál, 2008).

Blecharz (2011) uvádí tři výsledky, které mohou nastat při vnímání kvality zákazníkem. Tyto výsledky zobrazuje Tabulka č. 2.1 Kvalita služeb.

Tabulka č. 2.1 Kvalita služeb

Relace		Výsledek zákazníkem vnímaná kvalita	
Očekávání zákazníka	>	Provedená služba	Nespokojený zákazník
Očekávání zákazníka	=	Provedená služba	Spokojený zákazník
Očekávání zákazníka	<	Provedená služba	Spokojený a loajální zákazník

Zdroj: Blecharz (2011, s. 98)

Kvalita služeb je ovlivněna rozhodujícími kritérii -důvěryhodnost, porozumění a znalost zákazníka, bezpečnost, komunikace – služby jsou popsány srozumitelně a jasně, zdvořilost – zaměstnanci vystupují profesionálně a mají příjemné chování, reálnost – kvalita služby odpovídá prezentaci, spolehlivost, kompetence – zaměstnanci jsou zkušení, mají znalosti a pravomoci, přístupnost – čekací doba, vhodné umístění podniku, vnímavost – reakce zaměstnanců je pohotová (Jakubíková, 2008).

Kvalita služeb je rozlišována dvěma složkami (Vašítková, 2008):

- **funkční kvalita** – vztahuje se k požadavkům kvality služeb, je posuzována méně objektivně než technická kvalita, zákazníci tyto prvky hodnotí rozdílně,
- **technická kvalita** – je finálním výsledkem služby – finální verze líčení, vzhled účesu, oprava motorky, znaky jsou měřitelné, pohled zákazníků je subjektivní, každý vnímá jinou hodnotu kvality, co je pro jiného kvalitní pro druhého

zákazníka je nedostačující, technická kvalita je objektivně posuzována pouze odborníky.

Kvalitu výrobků a služeb je potřeba neustále udržovat a zlepšovat. K zlepšování kvality slouží proces **řízení kvality**. Řízení kvality se snaží o neustálé zlepšování. Výsledkem řízení kvality jsou efektivnější procesy, zvýšená produktivita a snížené náklady. Řízení kvality zasahuje napříč celou organizací prakticky všemi firemními procesy. Firma která nezlepšuje svou kvalitu, své procesy zaostává za konkurencí. Kvalita (řízení kvality a zlepšování) je klíčovou oblastí při úspěšném řízení firmy, ale také týmů.

Při řízení kvality je pro firmu klíčové to, jak umí firma plánovat, rozvrhovat zdroje a jak se organizace učí z vlastních chyb a úspěchů. Řízení kvality je ve firmách založeno na standardech a normách, které mohou být mezinárodní, podnikové a národní. Typickým příkladem jsou ISO normy. Dále může být založeno na koncepcích TQM (Total Quality Management) nebo Six Sigmě. Řízení kvality se liší dle organizací v kterých řízení probíhá – průmysl, výroba, sektor služeb. Řízení kvality jako celku má v kompetenci manažer kvality (Řízení kvality, 2018).

Principy řízení kvality (Řízení kvality, 2018):

- 0 – neexistence řízení, řízení procesů probíhá chaoticky,
- 1 – počáteční řízení – řízení a realizování procesů probíhá náhodně,
- 2 – opakované řízení – dodržují se základní pravidla nezbytná pro opakované procesy,
- 3 – definovaná řízení – provádí se dokumentované opakovaných procesů,
- 4 – řízená – probíhá měření a řízení výkonnosti procesů,
- 5 – optimalizovaná řízení – existuje inovační cyklus procesů a řízení, procesy jsou nepřetržitě zlepšovány.

Pojmy kvalita a řízení kvality nesouvisí pouze se spokojeným zákazníkem, ale také přímo s životy nakupujících. Nekvalitní výrobky mohou ovlivňovat zdraví zákazníků a jejich lidské životy. Příkladem mohou být nekvalitní hračky, které děti mohou vkládat do úst a z hraček se mohou uvolňovat nebezpečné látky, které mohou ovlivnit vývoj dítěte. Další příklady můžeme najít v leteckém průmyslu – nekvalitní materiál může způsobit leteckou havárii, v chemickém, jaderném, automobilovém průmyslu atd. (Řízení kvality, 2018).

„Tou největší výzvou stojící před manažery v rozvinutých zemích je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby.“ Řízení služeb je nutné provádět během celého životního cyklu služby (Řízení služeb, 2015).

Mezi kvalitou a spokojeností zákazníků je velmi úzký vztah – je-li kupující spokojen se službou, kterou obdržel, musel tuto službu vnímat jako vysoce kvalitní. Tento vztah nelze převést v opačném směru – je-li služba vysoce kvalitní nemusí být zákazník spokojený, neboť spokojenost zákazníka ovlivňuje více faktorů (Gasterová, 2003).

2.2 Konkurence

Na trhu statků a služeb se nachází spousta firem, které nabízí stejné nebo podobné výrobky a služby. Tyto firmy si navzájem konkurují. Konkurenci nebereme pouze jako organizace, které nabízejí totožné výrobky nebo služby pod jinou značkou (Kozel a kol., 2006).

„Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.“ (Mikoláš, 2005, str. 65) Pro zákazníka to znamená, že na trhu má dostupné různé možnosti, kterými může uspokojovat stejné potřeby (Clemente, 2004). Firma může čerpat i strategické výhody díky konkurenci. Konkurenční výhodu jde zvýšit i zabráněním vstupu konkurenčních firem na trh nebo mohou firmy přispět k rozvoji trhů nebo mohou pomáhat vylepšit soudobou strukturu trhu (Porter, 1993).

Organizace by měly v prvních krocích poznat všechny své konkurenty – zmapovat své konkurenty, následně budou podniky zajímat konkurenti, kteří stojí v přímém konkurenčním vztahu s námi (Srpková a kol., 2010).

Firma si musí uvědomit jaké je její postavení na trhu a jaká je její velikost, jestli se řadí mezi malé firmy, které se musí zcela přizpůsobovat nebo mezi vůdce trhu a může diktovat podmínky. Podniky neustále srovnávají výrobky, komunikaci, výkony konkurence, spokojenost zákazníka, sledují své okolí atd. Je důležité, aby organizace dokázaly odpovědět na otázky, jako jsou – kdo je naše konkurence, jaké má slabé a silné stránky konkurence, jaké má konkurence strategie a cíle, jak reagují na naše změny, které firma používá. Pokud firma vyváží své produkty a služby a je na mezinárodním trhu musí pozorovat globální konkurenci, která díky velikosti trhu nabývá na vyšší složitosti a její pozorování je daleko náročnější (Kotler a kol., 2007)..

Konkurenci můžeme také sledovat pomocí modelu pěti sil – Porterův model pěti sil. Tento model zkoumá konkurenci v daném odvětví. Cílem je pochopit co se v tomto prostředí

děje, které síly zde působí. Je nutné je identifikovat a určit, které pro budoucí vývoj jsou strategické a budou ovlivňovat firmu. Firma na tyto síly musí reagovat, nepřehlížet je, musí se s nimi vyrovnat. Měla by se dále snažit změnit působení sil v její prospěch (Srpová a kol., 2010).

Další z možností měření je pomocí **benchmarkingu**. Je to proces, kdy jsou srovnávány služby a výrobky dané firmy se službami a výrobky největších konkurentů dané firmy. Tyto firmy jsou považovány za nejlepší.

Benchmarking můžeme dělit na vnitřní a vnější (interní a externí). Externí – jsou inspirovány ostatními firmami. Jsou nalezeny firmy, které naše slabiny zvládají lépe. Firmy získávají informace, jak lépe vyřešit problém firmy. Problémem může být převzetí řešení, mohou být na řešení uvalena průmyslová práva. Externí benchmarking můžeme provádět v odvětví i mimo odvětví.

Interní benchmarking využívají velké firmy. Nástroje řešení jsou hledány uvnitř vybrané organizace nebo útvaru, kde daný problém byl zvládnut lépe. Získání dat je jednoduché, nepodléhá průmyslovým právům. Ovšem získání řešení je omezené, je to ovlivněno úrovní řízení dané organizace (Srpová a kol., 2010).

Aby v získaných informacích nevznikal chaos, je dobré, aby firma zavedla informační systém o konkurenci. Tento systém nejdříve určí, které typy informací jsou nejdůležitější a odkud je firma získá. Potom probíhá nepřetržité získávání informací přímo z terénu – například od firem, které provádějí marketingový výzkum, z distribučních cest, od prodejců, od dodavatelů, z článků, projevů firem atd. V systému jsou následně informace kontrolovány, zda jsou použitelné, pravdivé a spolehlivé. Jsou vhodným způsobem řazeny.

Hlavní informace jsou zasílány osobám, které mají rozhodovací pravomoci. Probíhá reakce mezi manažery o konkurenci. Díky informačnímu systému jsou informace získány včas a může být v systému vyzkoušeno, jak konkurence bude reagovat na kroky firmy, jaké má silné a slabé stránky daná firma atd. Tento systém je nákladný, a proto si je ve většině případů menší firmy nemohou dovolit. Menší firma může zaúkolovat manažery, kteří plní v podstatě kroky z informačního systému o konkurenci a informační systém nahrazují.

Po získání informací a zjištění, kdo přesně je pro firmu konkurentem je dobré si vytvořit konkurenční strategii. Tato strategie pomůže firmě v konkurenčním boji. Pro každou firmu je dobré mít svoji konkurenční strategii, ve většině případů jedna strategie vyhovuje pouze jedné dané firmě, dokonce i v rámci jedné firmy mívají firmy více konkurenčních strategií pro různé výrobky a služby. Některé firmy v konkurenčním prostředí

provádí cenové války. Konkurence pomocí cen není dlouhodobě udržitelná a je lepší investovat do kvality, značky firmy, image, inovací.

Konkurenti útočí na silné stránky firmy nikoliv na slabé stránky – snaží se získat co nejvíce zákazníků od firmy a předčit ji v jejich silných stránkách. Firmy ale nesmí zapomenout na vyvážení mezi orientací na konkurenci a mezi orientací na zákazníka. Některé firmy věnují všechnen čas na zjišťování informací o konkurenci nebo pouze o zákaznících a nejsou stejně úspěšné. Vynakládají zbytečný čas, který nepřináší ziskovou hodnotu. Firma musí najít vyrovnaní mezi těmito body, teprve při vyvážení konkurence a zákazníků bude firma těžit a bude mít vyšší finanční zisky. Důležité je sledovat i náklady, které se vynakládají pro obstání mezi konkurencí (Kotler a kol., 2007).

Ceny orientované dle konkurence (Srpová a kol., 2010):

- **ceny na úrovni konkurence** – jsou nastaveny, pokud je trh relativně nasycen, je dostatečné množství výrobků, které nahradí výrobek firmy – dostatek substitutů, na trhu jsou převážně homogenní výrobky a je na trhu vysoká konkurence,
- **ceny stanovené nad cenami konkurence** – produkt je jedinečný – může obstát konkurenci, má výjimečné vlastnosti, firma má silné postavení, má skvělou image, je předpoklad, že vyšším cenám se konkurence přizpůsobí, trh je nasycen,
- **ceny stanovené pod cenami konkurence** – firma chce proniknout do distribučních sítí, chce odradit případnou konkurenci, chce zvýšit podíl na trhu, chce zabezpečit úroveň likvidity a snížit zásoby, mohou vést k cenové válce, zákazníci pod nižší cenou, než u konkurence mohou vidět nízkou kvalitu výrobků a služeb.

2.3 Zákazníci

Zákazník má určité představy, potřeby a přání a ty se mu snaží firmy splnit, firmy odevzdávají zákazníkům za finanční odměnu své výrobky a služby.

Na začátku je pro podniky důležité, aby si promyslely, kdo tvoří jejich základnu zákazníků – kde je účinné provádět měření spokojenosti zákazníků. Dobrá a správná definice ovlivňuje velikost vynaložených nákladů, snižuje rizika případných chyb. Stává se z ní klíčová činnost uvnitř jakékoliv firmy bez ohledu na zaměření firmy (Nenadál, 2004). Podniky jsou závislé na odběrech a nákupech zákazníků - proto je potřebné jim a jejím

potřebám rozumět. Firmy se snaží plnit přítomné požadavky zákazníků a předvídají jejich budoucí požadavky, přání a očekávání (ČSN EN ISO 9000, 2016).

Zákazníci jsou hlavním bodem, na který je kladena pozornost. Firmy berou zákazníky na prvním místě a snaží se tento bod kombinovat s vlastními cíli firmy – image, zisk, tržní podíl atd. (Kozel a kol., 2006).

Pro firmu jsou smyslem jejich činnosti a nejdůležitějšími lidmi – lidé nejsou závislí na prodejcích, ale firma je na nich závislá. Zákazníci a vývoj trhu – to co poptávají, určuje, která organizace bude úspěšná (Foster, 2002). Kupující jsou diktátory, na nichž závisí dokonce existence firmy, a nejen její úspěšnost (Spáčil, 2003).

Ve službách je člověk ještě důležitější, protože se stává spoluproducentem vybrané služby. Má velký přímý vliv na výslednou službu a její kvalitu, firmy tyto zákazníky se snaží získat a dále je nutné si je udržet (Vašítková, 2014).

Spokojenost a loajalita zákazníků jdou ruku v ruce. Pokud dokážeme získat spokojené zákazníky tak se z velké části z nich stávají loajální zákazníci, kteří se vracejí a opakuji své nákupy. Glowa uvádí, že je důležité pochopit, jak spokojenost ovlivňuje chování zákazníka a přikládá větší význam spokojenosti zákazníka než věrnosti zákazníka. Snaží se porozumět spokojenosti zákazníků v konkurenčním prostředí a nahlíží na cenu jako jeden z faktorů, které ovlivňují spokojenost zákazníka (Glowa, 2014).

2.3.1 Dělení zákazníků

Zákazníkem už je ten člověk, který projeví prvotní zájem o služby a produkty, vystavené zboží si prohlíží a vstupuje do komunikace s firmou. Z tohoto ještě ovšem neplynou žádné prodeje – nevzniká zisk firmě. Konečný prodej zboží nebo služeb přináší podniku skutečný zisk (Zamazalová, 2009).

Tito zákazníci jsou pro firmu bráni jako externí. Zákazníky k nákupu vede určitý motiv. Mezi externí řadíme také dodavatele a zprostředkovatele. Interní zákazníci jsou pro firmu také důležití, nevytvářejí zisk, ale jsou odrazem kvality efektivnosti celého procesu a finálních produktů. Mezi interní zákazníky řadíme útvary či zaměstnance (Blecharz, 2011).

Spáčil (2003) rozděluje zákazníky na spotřebitele a firemní zákazníky – spotřebitel je v podstatě koncový uživatel, firemní zákazník dále využívá produkty a služby pro svou podnikatelskou činnost.

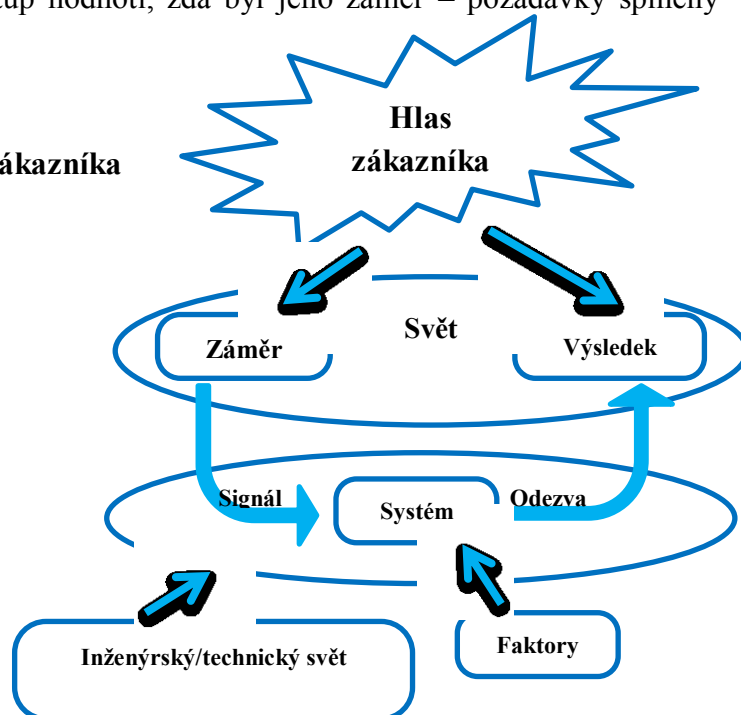
Nenadál (2004) zákazníky dělí podrobněji:

- **interní** – vstupy vlastních procesů – vlastník procesu atd.,

- **zprostředkovatelé** – velkoobchodní podniky, klady, dealeri atd.,
- **externí** – nemusí být pokaždé konečnými uživateli, výstupy jedné firmy použijí jako vstupy pro svou firmu,
- **koneční uživatelé** – dochází k finální spotřebě produktů a služeb daného podniku.

Vztah organizace a zákazníka zachycuje obrázek č. 2.2 Vztah organizace a zákazníka. Na vrcholu stojí zákazník, který udává své přání, touhy a požadavky. Ty tvoří vstup – signál pro vývoj produktu. Organizace se snaží převést požadavky – záměr zákazníka do návrhu, technických specifikací, vývoje, výroby atd. Firmy se snaží přeměnit signál – vstup požadavků ve výstup – odezvu. V konečném finále stojí zákazník, který obdrží výrobek nebo službu – výstup. Zákazník tento výstup hodnotí, zda byl jeho záměr – požadavky splněny a jak kvalitně (Blecharz, 2011).

Obrázek č. 2.2 Vztah organizace a zákazníka



Zdroj: Blecharz, 2011

Dělení od různých autorů je obsahově v podstatě stejné, akorát je různí autoři pojmenovávají různě a více specifikují.

Firmy jsou se zákazníky propojeny obchodním zástupcem, který je důležitým mezičlánkem. Naslouchá přáním, potřebám a požadavkům nakupujících. Vybudování trvalého, důvěryhodného, přátelského vztahu se zákazníkem trvá dlouho a jde to velmi těžce, pokud se to podaří, zákazník se rád vrací a opakovaně si kupuje služby nebo produkty vybrané firmy (Blecharz, 2011).

Nový (2006) ve své knize dělí zákazníky do několika kategorií - zákazník rozumbrada, emocionální zákazník, nerozhodný zákazník, kritický zákazník, agresivní zákazník, uzavřený zákazník.

2.3.2 Získávání, udržování a ztráta zákazníků

S typy zákazníků souvisí získávání a udržování si zákazníků. Chování zákazníků je různorodé a u některých nepředvídatelné, je těžké zákazníka uspokojit, potěšit. Konkurence prodejců je vysoká, zákazníci mají z čeho vybírat, jsou proto vysoce citliví na změny cen, nejsou tak shovívaví a jsou náročnější než v dřívějších letech – souvisí to i s narůstajícím množstvím nabídek výrobků a služeb.

Prvním krokem je **získávání zákazníka** – čím více chce firma získávat vyšší zisky, tím více musí vyčlenit času a finančních prostředků na získání nových zákazníků. Jen samotné tyto dva fakty nestačí a je důležité mít i znalosti a dovednosti v oblastech jako přitahování pozornosti kupujících, jak ovlivňovat zákaznickovy potřeby a kupní rozhodování, ovlivňování rozhodování skupin, které pro firmu jsou důležité.

Firma může zákazníky ovlivňovat pomocí reklamy – televizní reklama, letáky, inzerce v novinách, rozhlasová reklama, telefonování zákazníkům s informacemi o produktech či službách. Zákazník, který projeví i minimální zájem se stává potencionálním. V těchto nakupujících je potřeba vyvolat pocit potřebnosti a pocit, že potřebují si koupit vybraný produkt, který firmy nabízejí. Firmy při propagaci využívají záměrnosti a vkládají do propagace informace, které pomáhají přesvědčit zákazníky ve prospěch dané organizace.

Získáním zákazníka tento proces nekončí, ba naopak začíná a je důležité si získaného zákazníka udržet. **Udržování zákazníka** – některé firmy věnují hodně času na získávání zákazníka, ale potom vynaložené úsilí neprohlubují, na prvních přičkách je zisk a prodeje, ale firmy si neuvědomují, že tyto zisky zvyšují právě stálí zákazníci, kteří se vracejí. Klíčem pro udržení zákazníků je jejich spokojenost.

Jak již bylo zmíněno, spokojený zákazník se vrací, je ochoten kupovat dokonalejší nebo nové výrobky, prodávajícími dává podněty pro zlepšování vlastností služeb a výrobků, není tak citlivý na cenové výkyvy, konkurenční výrobky a služby vyhledává výjimečně. Pro společnost je méně nákladný, nepotřebuje tolik informací a času na přesvědčování jako nový zákazník.

Získání nového zákazníka je až pětikrát nákladnější než věnování finančních prostředků na udržení už získaného zákazníka. Nový zákazník stále vyhledává i konkurenční výrobky, porovnává a vyhraje ta firma, která se umí více prodat, proto je odlákání pozornosti

od konkurence velmi důležité. Odlákání firma dosáhne právě se stálými zákazníky. Okolo 10% zákazníků odchází od firmy každým rokem.

Firma si může zákazníky udržet v několika oblastech – vytvoření bariér, které brání odchodu. Firmy si zákazníky mohou udržet i druhým způsobem. Mohou nabídnout zákazníkovi vyšší uspokojení. Vznikají silné vztahy mezi prodávajícím a nakupujícím. Firmy se snaží, co nejvíce poznat své zákazníky.

Pokud si firma nedokáže zákazníky udržet, a nedokáže přilákat nové zákazníky, začne **zákazníky ztrácet**. Jak již bylo zmíněno, nestačí zákazníky pouze získávat, protože pokud není dále o ně pečováno, začnou vyhledávat lepší výrobky a služby a začnou se od původní vybrané firmy odvracet ke konkurenci. Firma se musí zaměřit na zákazníky, kteří ji opustili, aby získala cenné informace, které může použít pro další rozhodování (Kotler, 2007).

Cena je důležitým faktorem, který pomáhá udržovat zákazníky a ovlivňuje jejich spokojenost. Má svou absolutní hodnotu – dostupnost, nedostupnost služeb a výrobků, nebo hranice, kterou zákazníci už nechtějí překračovat i relativní hodnotu (Nový, 2006). I když kvalita výrobků a služeb je na prvním místě a v dnešní době není nikomu lhostejná druhý faktor, který velmi ovlivňuje zákazníky je cena. Lidé mají rozličné příjmy, což ovlivňuje, že ne každý si může koupit stejně kvalitní zboží za stejnou cenu.

Typičtí zákazníci posuzují při výběru cenu s kvalitou zároveň – jaké bude výsledné rozhodnutí, zda vyhraje cena nebo kvalita, ovlivňuje právě příjem obyvatelstva. Čím vyšší příjmy, tím je pro ně cena méněcenná a rozhodujícím faktorem je kvalita. Extrémně bohatí lidé se na cenu nedívají vůbec, kvalita je jednoznačně na prvním místě. Lidé s malými příjmy volí méně kvalitní služby a výrobky za nízké ceny. Většina zákazníků patří do skupiny, která porovnává cenu i kvalitu. Ideálním výstupem pro ně je maximální kvalita za přiměřenou cenu (Blecharz, 2015). Předvídaté, prozíravé podniky bývají úspěšné proto, že slibují jen pouze to, co dokážou splnit. Výsledkem je splnění slibu a dodání ještě více než přislíbili. Tím upoutají zákaznickou pozornost (Hnátek, 2016).

2.3.3 Zákaznický servis

Důležitou oblastí je ve spokojenosti zákazníků i zákaznický servis. Je to významný prvek, který udržuje loajálnost a spokojenost zákazníků.

Na zákaznický servis může být nahlíženo z různých úhlů (Burnett, 2002):

- **součást podnikové filozofie,**
- **skutečný výkon** – například objednávka je vyřízena do 24 hodin,

- **funkce, činnost, kterou je potřeba řídit** – zpracování reklamací, vyřizování objednávek.

Úroveň servisu, který je poskytován, ovlivňuje, zda si firma udrží své současné zákazníky a kolik získá zákazníků nových. Jedná se o souběh činností a procesů mezi prodejcem a zákazníkem. Tento vztah přidává hodnotu službám a výrobkům. Zákaznický servis má tři části – předprodejní, prodejní a poprodejní . (Burnett, 2002).

2.3.4 Online zákazník

Již od roku 1994 existovala reklama přes internet, ale byly omezené možnosti, a tak manažeři nemohli využít reklamu k přímému boji s konkurencí. Mnoho lidí internet vůbec nemělo, a to bylo další, kritérium, které bránilo v rozvoji reklamy. Webové stránky ze začátku nahrazovaly tištěné brožury, posléze katalogy, a nakonec se začalo pomocí webových stránek prodávat. S vývojem doby se zrodil internetový marketing a firmy se začaly zaměřovat na získávání online zákazníků, kteří jsou v dnešní době velmi důležitou součástí (Janouch, 2014).

Důležitou roli mezi zákazníky hraje i online zákazník. V dnešní době je internet velmi rozšířený a najdeme ho v čím dál více domácnostech. Zvyšuje se počet lidí, co sledují online televizi, poslouchají online rádio, sdílejí své fotografie a videa na internetu, a často chodí na YouTube nebo Facebook atd. Roste také obliba online nakupování.

Tak jak v běžném nakupování ani na internetu zákazník nerad čeká, je pro něj důležitá odezva, kterou vyžaduje. Je náročný na informace o zboží – čím více lidí má internet a čím více tyto technologie jsou vyspělejší, tím více si lidé žádají informace – větší a kvalitnější množství informací. Díky poskytnutým informacím má rychlejší možnost srovnání konkurenční nabídky. Tím to mají prodejci těžší, musí umět daleko více zaujmout než v dřívější době, aby si zákazník vybral právě jeho firmu. Zákazník má také přístup k lepším cenovým nabídkám a očekává, že mu bude umožněn přístup ke komunitě stejně smýšlejících lidí.

Mezi bariéry nákupu na internetu zákazníci považují obavu ze zneužití informací o jejich osobních údajích, neznají proces online nakupování, nemohou si zboží osahat – osobně prohlédnout, vyzkoušet, ochutnat. Bojí se, že nebudou zboží moct reklamovat, neví, kde a jak zboží reklamovat, a také se bojí, že objednané služby nebo zboží neobdrží a o své finanční prostředky vložené do nákupu přijdou.

I chování zákazníků na internetu je analyzováno. K analýze je využíváno znalostí o zákazníkovi, znalosti o jeho osobním nákupním a spotřebním chování. Tyto znalosti jsou přizpůsobovány požadavkům online nakupujících.

Při online získávání dat může docházet k mnoha chybám – dochází k chybným závěrům, selekci informací, nesprávnému vyhodnocení. Dochází k nedorozumění mezi zákazníkem a prodejce v souvislosti s online nákupem. Důležitá je vysoká předvídatelnost. Vhodné je pro prodávající kombinace online a osobního výzkumu – při osobním dotazování může zjistit přímé reakce zákazníka, jeho chování na položené otázky. Při online dotazování nezjistíme mimiku tváře, poznámky mimo dotazník atd. Z tahového výzkumu může podnik vytěžit co nejvíce (Vysekalová a kol., 2011).

Internet je v dnešní době součástí celého spotřebitelského chování, začíná uvědoměním si problému přes hledání informací a rozhodování mezi variantami až po nákup a následné po nákupní chování. Pro zákazníky je důležitá minulé zkušenost. Ta jim napomáhá v budoucí koupi.

Internet sice otevřel nové brány možností, ale nese s tím také rizika a mnoho problémů. V tom si našly byznys různé firmy, které se začaly zaměřovat na odstraňování problémů, některé firmy se zaměřují pouze na speciální úzké oblasti – příkladem může být odstraňování problému ve vyhledávačích. Existují, ale také i firmy, které nabízejí větší komplex nabízených služeb.

Používání internetu nese s sebou ještě také jednu velkou výhodu, a to dostávání se zákazníkům do podvědomí pomocí reklam, které firmy umisťují téměř kdekoli po internetu. Hitem je i umisťování reklamy na sociální sítě, které využívají denně x desítek tisíc lidí. Na tyto reklamy je možné „kliknout“ a ty následně ve většině případů přesměrují přímo zákazníky na daný web a snaží se zákazníka svým webem zaujmout, aby nakupující právě nakoupil zboží u nich.

V těchto reklamách hrají hlavně roli i slevové akce. Zákazník si může věrohodnost webu – firmy ověřit na internetu pomocí recenzí, protože není na internetu výjimkou, že zákazníci narazí na spousty podvodných firem – webů, které se snaží zákazníky oklamat (Zamazalová, 2010).

2.4 Měření spokojenosti

Proces měření spokojenosti zákazníků začíná od naslouchání zákazníka, přes získávání informací od zákazníků – stížnosti, reklamace atd., od zaměstnanců – počet reklamací, počet

stížností atd., přes výběr vhodné skupiny respondentů, popřípadě vytvoření dotazníků, otázek na které budou zákazníci dotazováni. Následně probíhá vyplnění dotazníků od respondentů a vyhodnocení výsledků dotazníku.

Kotler (2007) uvádí 4 nejčastější nástroje sledování a vyhodnocování spokojení zákazníků. Mezi tyto nástroje patří:

- systém stížností a návrhů,
- analýza ztracených zákazníků,
- průzkumy spokojenosti zákazníků,
- fiktivní nakupování – mystery shopping.

2.4.1 Hlas zákazníka

Firma musí nejdříve definovat, kdo je pro firmu zákazníkem a od koho bude potřebné informace získávat. Skupinu zákazníků tvoří zákazníci interní a externí a pro firmu je důležité určit skupiny, u kterých bude měření spokojenosti probíhat. Více bylo popsáno v kapitole 2. 3 Zákazníci.

Veber (2010) uvádí, že informace od interních a externích zaměstnanců mohou být získány pomocí:

- **externích** – externí zaměstnanci jsou využíváni pro získání většího množství dat za krátký časový úsek,
- **interních** – informace od interních zaměstnanců získává firma pomocí dotazníků, bezplatných linek, interview, reklamací zákazníků atd.

Informace od zákazníků – hlas zákazníka může být získáván ze znalostí a zkušeností zákazníků, z práv, ze stížností a také z marketingového výzkumu – dotazníky, telefonický kontakt, interview (Blecharz, 2011).

Pokud má zákazník negativní zkušenost se službou či výrobkem je nespokojený a stěžuje si. Zákazník si může ztěžovat kamarádům, známým a tím odrazuje potenciální zákazníky. Zákazník může podat oficiální stížnost přímo organizaci. Tyto stížnosti slouží jako náměty pro zlepšení.

Reklamáce je druhým přímým způsobem, kdy zákazníci vyjadřují svou nespokojenost se službami a výrobky. Reklamáce vyžadují urychlené vyřešení. Čím rychleji jsou reklamáce

vyřízeny bez prodlení tím méně přichází organizace o zákazníky a zákazníci zůstávají i nadále firmě věrní.

Reklamace nemají vysokou vypovídací hodnotu o spokojenosti zákazníka a to z důvodů, že ne vždy všichni zákazníci, u kterých problém nastal, zboží či služby reklamují. Firma může mít nulový či zanedbatelný počet stížností a reklamací a přesto budou zákazníci s výrobkami či službami dané firmy nespokojení.

Mezi důvody, proč zákazníci služby či výrobky nereklamují, patří pohodlnost zákazníků, dodatečné náklady, nedostatek substitutů atd. (Nenadál, 2002).

2.4.2 Získávání informací

Pro analýzu spokojenosti zákazníků je potřeba získat informace, aby bylo možné analýzu provádět. Získané informace jsou analyzovány a vyhodnoceny. Mezi hlavní nástroje sběru informací patří výzkum a průzkum.

Pojmy výzkum a průzkum jsou často brány jako synonyma. Rozdíl mezi těmito pojmy je v časovém horizontu. Výzkum je delší a bývá náročnější, průzkum je kratší a bývá jednodušší a má méně detailů. Informace musí být – srozumitelné, úplné, objektivní, přesné, aktuální, pravdivé atd. Vyjmenované vlastnosti informací zajišťují věcnou správnost získaných dat. V případě neexistence některé z vlastností dochází k zkreslení informací a výzkum nemá vypovídací hodnotu. Neexistence některé z vlastností je pro průzkum nepřipustná (Kozel, 2006).

Kotler a kol. (2007) uvádějí, že fáze sběru informací je nejvíce náchylná k problémům a chybám díky nepravdivému, předpojatému odpovídání respondentů, díky odmítnutí a spolupráci respondentů. Díky těmto skutečnostem se sběr informací stává nákladným.

Informace mohou být dle Vašíkové (2008) primární, sekundární, interní, externí, kvalitativní a kvantitativní:

- **primární** informace jsou nákladnější než sekundární, mají větší význam,
- **sekundární** informace byly shromážděny prvotně pro jiný účel, mezi výhody patří nízké náklady na získání sekundárních informací, rychlost získání. Sekundární informace mohou být zastaralé, nepřesné, neúplné,
- **mezi interní** informace patří informace z bilance zisků a ztrát, z předešlých výzkumů atd.,

- **mezi externí** informace řadíme knihy, komerční informace, státní publikace atd.,
- **kvalitativní** informace nemůžeme přímo měřit, jsou hodnoceny slovně
- **kvantitativní** informace jsou přesně vypočitatelné – měření objemu, velikosti, množství atd.

2.4.2.1 Základní metody sběru dat

Mezi metody sběru dat můžeme zařadit pozorování, experimentování, dotazování.

Nenadál (2004) uvádí 4 možnosti jak nejlépe vybrat vhodnou metodu sběru informací. Vhodnou metodu sběru informací můžeme vybrat dle:

- technických možností organizace, která sběr provádí, popřípadě dle technických možností venkovních sil – najatá firma, která sběr zajišťuje pro vybranou organizaci,
- rozsahu výběru respondentů,
- požadavků na návratnost dotazníků – odezva zákazníků,
- uvolněných zdrojů vrcholovým vedením.

Pozorování

Pozorování podává vstupní informace o aktuálním stavu. Tyto informace jsou velmi cenné. Pozorování je využíváno při monitorování chování zákazníků od vstupu na prodejnu až po odchod zákazníků z prodejny. Využívá se také pro monitorování počtu zákazníků na prodejně. Nevýhodou pozorování je špatná interpretace výsledků. Špatná interpretace může být způsobena osobním zaujetím pozorovatelů, přehlížením signálů, které zákazníci dávají, neznalostí chování zákazníků, neznalostí řeči těla atd. Tímto se pozorování stává náročné pro samotné pozorovatele. Důležitým faktorem je, aby pozorování bylo tajné – zákazníci neví, že jsou pozorováni a nemohou své chování ovlivňovat a výsledky zkreslovat. Metoda se tedy využívá bez přímého kontaktu se zákazníkem (Kozel a kol., 2011).

Experimentování

Pokud je obtížné získat potřebné informace využívá firma experimentování. Příkladem je úměle navozování konkrétní situace či prostředí – organizace získává názory na chuť vybraných výrobků, vůni nových parfémů atd. Při experimentování nedokází k sledování

procesů a jevů, které existují za běžných podmínek. Podmínky jsou vytvořeny za účelem daného výzkumu (Kozel a kol., 2011).

Dotazování

Dotazování je nejrozšířenějším způsobem získávání potřebných informací. Data můžeme získat formou dotazování telefonického, osobního, elektronického či písemného (Nenádál, 2004).

Tabulka č. 2.2 Porovnání jednotlivých typů dotazování

Typy dotazování	Výhody	Nevýhody
Osobní	<ul style="list-style-type: none"> vysoká návratnost dotazníků snadné zpracování lze pokládat složitější otázky lze přesvědčit váhavé respondenty lze upřesnit otázky a měnit jejich pořadí šetření v poměrně krátkém čase lze využít pomůcky lze použít také pozorování 	<ul style="list-style-type: none"> vysoká náročnost časová na přípravu školení tazatelů riziko zkreslení odpovědí tazatelem vysoká finanční náročnost problematický výběr tazatelů kontrola tazatelů závislost na ochotě respondenta
Písemné	<ul style="list-style-type: none"> jednodušší organizace relativně nižší finanční náročnost široké územní rozdělení adresnost nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem dostatek času na odpovědi 	<ul style="list-style-type: none"> nutná podpora návratnosti nutno používat jednoduché otázky nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám nízká návratnost mívá anketní efekt čekání na odpovědi bývá delší
Telefonické	<ul style="list-style-type: none"> spojení s počítačem nízké náklady leza upřesnit dotazy lze průběžně sledovat výsledky počítač signalizuje logické chyby umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl 	<ul style="list-style-type: none"> nelze využít pomůcek nelze použít většího množství otázek nelze získávat údaje pozorováním vysoké nároky na soustředění respondenta

	respondent zastižen	<ul style="list-style-type: none"> • nelze využít škály • omezeno pouzena účastníky z telefonního seznamu
Elektronické	<ul style="list-style-type: none"> • lze využít pomůcky • levné, rychlé, adresné • nedostatek času na odpovědi • možnost dobré grafické prezentace • jednoduché vypracování 	<ul style="list-style-type: none"> • vybavenost • návratnost • důvěryhodnost

Zdroj: Kozel, 2006 strana 81

2.4.3 Výběr respondentů

Na začátku je důležité si uvědomit kolik respondentů oslovíme a jak tyto respondenty vybereme. Počet respondentů vybíráme takovým způsobem, aby tento počet měl vypovídající hodnotu celého vzorku. Čím více respondentů získáme tím jsou výsledky spolehlivější, ale také dražší – zvyšují se náklady na získání většího počtu respondentů (Vašítková, 2008). Při vytváření dotazníků je důležité věnovat zvýšenou pozornost jeho přípravě.

Velikost vzorku, jak uvádí Nenadál (2004), je kombinací 4 veličin:

- **směrodatná odchylka** – k určení je potřeba dostatečné množství historických dat, směrodatná odchylka určuje o kolik se vybrané hodnoty odchylují od hodnot průměrných,
- **přípustná chyba** – je určena v zadání, výběrová chyba při vybraném stupni spolehlivosti,
- **stupeň spolehlivosti** – bývá určen v zadání jako vstupní podmínka, určuje úroveň shody údajů pořízeného u vzorku s údaji, které byly pořízeny u celého souboru,
- **výběrová chyby** – provádí se opakovaný náhodný výběr, průměrná spokojenost v každém vzorku se liší od průměrné spokojenosti celého vzorku, výběrová chyba není považována za chybu v špatném vzorkování.

Nenadál (2004) uvádí tři přístupy k vzorkování:

- **metoda úsudková** – velikost vzorku je určen organizací, nemá dostatečnou vypovídací hodnotu, může dojít k zkreslení díky subjektivnímu pohledu

tazatelů, získaná data nemohou být brána za spolehlivé, tato metoda je využívána pokud nelze využít metodu Census nebo statické metody, které budou popsány níže, výhodou metody jsou její nízké náklady,

- **metoda Census** – počet dotázaných se rovná celkovému vzorku, vzorek má úplnou vypovídající hodnotu, firmy využívají metodu Census pokud požadují zpětnou vazbu od všech zákazníků, pro získávání informací od respondentů je zavedena databáze nakupujících, metoda je využívána při získávání dat nejvýše od 100 respondentů a to z důvodů její nákladovosti,
- **metody statické** – velikost vzorku můžeme vypočítat staticky, získaná data mohou být poté zobecněna na celý soubor, výběr respondentů je zcela náhodný a záleží na ochotě a spolupráci respondentů, statické metody jsou oproti metodě Census méně nákladné a získaná data mají stejnou vypovídací hodnotu.

V praktické části budou respondenti vybráni pomocí **statické metody – tedy zcela náhodně**. Aby měl vzorek vypovídající hodnotu byl zvolen počet 100 respondentů. Více bude popsáno v kapitole 4.3.1 Charakteristika respondentů a v kapitole 4.2 Metodika výzkumu.

2.4.4 Dotazník

Dotazování zákazníků lze uskutečňovat různými způsoby, a proto je důležité vybrat vhodný způsob dotazování. Mezi hlavní nástroje patří scénáře, záznamové archy, záznamová technická zařízení a dotazníky.

V praktické části bude využit pro analýzu spokojenosti zákazníků právě dotazník. Více informací, o konkrétním dotazníku, bude uvedeno v kapitole 4.2 Metodika výzkumu.

Dotazníky mohou mít papírovou či elektronickou podobu a obsahují sérii otázek, na které dotazování odpovídají. Dotazníky mohou obsahovat také varianty odpovědí. Vypracované dotazníky by měly zaujmout a upoutat pozornost respondentů. Respondenti by se měli v dotazníku lehce orientovat. Velikost, vzhled i barevnost písma by měly být v dotazníku přizpůsobeny (Kozel, 2011).

Nenadál (2004) uvádí, že zvolený počet otázek v dotazníku by měl být co nejmenší. V dotazníku by měly být zachyceny otázky týkající se osobních informací dotazovaného a otázky celkové spokojenosti respondentů.

Při vytváření dotazníku je důležité zvolit vhodný formát. Nenadál (2004) uvádí tři typy formátů:

- **formát checklistů** – respondent odpovídá na otázky formou ano, ne,
- **formát numerický** – forma dotazníků připomíná známkování,
- **Lickerův formát** – dotazník vyžaduje širší odpovědi.

Kozel (2011) uvádí, že požadovaných údajů firmy získají, pokud budou dotazníky jednoduché, otázky budou přímé a krátké, slova využitá v dotazníku budou jednovýznamová. V dotaznících mají být vynechány negativní, osobní, nepříjemné a citlivé otázky. Při vytváření otázek v dotazník má být dodržována zásada slušnosti.

Otázky mohou být **otevřené** – otázka nemá možnosti, respondent odpovídá svými slovy, **uzavřené** otázky – dotazovaný odpovídá na otázky z daného výběru a **polouzavřené** – respondent má možnost se k otázce vyjádřit svými slovy plus má také na výběr z možností.

Otevřené otázky je vhodné využívat pokud tazatelé mají s danou problematikou zkušenosti. V dotaznících jsou nejvíce využívány otázky uzavřené (Kozel, 2011).

Nenadál (2004) uvádí, že je nutné při vytváření dotazníku brát v úvahu – **frekvenci dotazování** (pravidelnost, systematickosti), **anonymitu respondentů**, **rozsah** (čím kratší dotazník, tím je větší návratnost těchto dotazníků), **změny otázek** (otázky při opakovaných dotazování by se neměly měnit), **důvěrnost informací**.

2.5 Metody pro hodnocení spokojenosti zákazníků

Po poznání, kdo je našim zákazníkem a jaké jsou priority firmy, by měla firma začít spokojenost zákazníků měřit, aby věděla, zda vynaložené finanční prostředky nebyly vynaloženy zbytečně a zda nevznikají zbytečné náklady bez odezvy. Měření spokojenosti zákazníků je důležitou činností firmy. Pomocí měření spokojenosti získává firma důležité informace od zákazníků, které pomohou firmě zlepšit své výrobky a služby a také ji tyto informace mohou pomoci v konkurenčním prostředí. Důležitou roli hrají informační kanály, tyto kanály pomáhají firmám získávat informace o očekávání zákazníků a o tom, jak jsou tyto očekávání uspokojeny (Nenadál a kol., 2004).

Měření spokojenosti zákazníků je možné ze dvou směrů (Nenadál a kol., 2004):

- **používání výstupních ukazatelů vnímání zákazníka** – údaje jsou získány od zákazníků, je to odraz vnímání poskytování služeb zákazníkem,

- **používání interních ukazatelů výkonnosti organizace** – analýza údajů získaných z interních databází, databáze se týkají služeb poskytování zákazníkům.

Měření je založeno na celkové spokojenosti zákazníka. Celková spokojenost je ovlivněna různými faktory. Tyto faktory musí být měřitelné a musí mít váhu – význam pro samotného kupujícího (Kozel a kol., 2006). Při spokojenosti zákazníků je důležitá i kultura národů. Co vyhovuje nám, nemusí vyhovovat Američanům a naopak. Příkladem můžeme vzít i jiné země. Společné body můžeme najít v tom, že všichni lidé si přejí kvalitní výrobky a služby a nechtějí řešit například reklamace. Čím více má prodejce zkušeností tím jsou i zákazníci více spokojeni (Nový, 2006).

Zákazník má určité požadavky, tyto požadavky souvisí se spokojenosti zákazníků. Spokojenost na základě požadavků lze určit pomocí teorie rozporu. Zákazník stanoví požadavky na výrobky nebo služby a poté se porovnává, jak byly jeho představy naplněny. Může dojít k třem výsledkům – zákaznickovy očekávání nejsou naplněny, zákaznickovy očekávání byly splněny, zákazník dostal více, než očekával (Foret, 2003).

Nenadál (2004) dělí požadavky dle jakonského experta Kana takto:

- **nutnosti** – požadavky musí být splněny, týkají se produktu, legislativní, technické,
- **samozřejmosti** – naplňováním těchto požadavků se zvyšuje spokojenost, zlepšují se dané funkce služby nebo výrobku, do skupiny spadá velké množství požadavků,
- **bonbónky** – jsou to úkony navíc, skupinu tvoří malá část požadavků, pokud jsou splněny jsou pro zákazníka překvapením, pokud nejsou tyto požadavky splněny zákaznickova spokojenost není snížena.

Koupi zákazníka ovlivňují v dnešní době čím dál více psychologické faktory, které začínají převažovat nad racionálními důvody koupě. Psychologické faktory jsou těžce měřitelné. Lidé jsou často unaveni množstvím nabídky produktů, kterých stále přibývá, a proto lidé v určitém věku volí zvyklostní nakupování. Tyto těžce měřitelné faktory je důležité zahrnout do měření spokojenosti zákazníka. Měření spokojenosti díky

psychologickým faktorům bude v budoucnu těžší a těžší a je potřeba přihlížet k individuálním potřebám zákazníka (Kozel a kol., 2006).

2.5.1 Metoda SERVQUAL

Kvalitu můžeme hodnotit několika způsoby pomocí různých modelů. Mezi používané metody pro hodnocení patří metoda **SERVQUAL**, někdy nazývaná modelem pěti mezer či Gap modelem. Metoda je založena sledování postoje zákazníka vůči dané službě či výrobku dále na zjišťování rozdílů mezi skutečným vnímáním zákazníků a jejich očekáváním (Parasuraman a kol., 1988).

Metoda vymezuje pět mezer – rozdílů (Parasuraman a kol., 1988):

- rozdíl mezi vnímáním managementu a očekáváním zákazníka – management nedokáže správně určit očekávání a požadavky zákazníků,
- rozdíl mezi specifikací kvality služby a vnímáním managementu – příkladem může být, že management může žádat po zaměstnancích další vzdělání, ale nespecifikuje detailně, které vzdělání si mají zaměstnanci dodělat,
- rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím – vzniká při špatném vyškolení zaměstnanců či neochotě zaměstnanců postupovat podle standardů, tyto kroky si mohou protiřečit,
- rozdíl mezi externí komunikací a poskytováním služeb – zde můžeme zařadit klamavou reklamu, v reklamě firmy své výrobky či služby přikráší a v realitě pak zákazník zjišťuje nedostatky, které v externí komunikaci uvedené nebyly,
- poslední mezerou je rozdílem všech předešlých mezer, sečte se velikost mezer jedna až čtyři ve výsledný rozdíl mezi vnímanou a očekávanou hodnotou.

Tato pátá mezerou je hodnocena zákazníky pomocí metody SERVQUAL. Původní metoda měla deset oblastí kvality služeb, postupným zdokonalováním této metody byl počet oblastí snížen na pět. Počet otázek byl snížen z 97 na 22. Mezi pěti oblastmi kvality je zahrnuta jistota, empatie neboli vcítění, odpovědnost, spolehlivost a hmotné zajištění. (Parasuraman a kol., 1988). Hodnocení se provádí pomocí různých číselných škál, mohou být deseti stupňové, ale i sedmi stupňové. Číslování nemusí začínat pouze od jedničky, stupně mohou začínat nulou, ale také mínus trojkou, kde mínus tři může označovat silný nesouhlas a plus tři silný souhlas. (McDonald, Sutton, Milne, 1995).

Mohou nastat tři výsledné situace – způsob poskytování služby se shoduje s tím, co zákazník očekával, očekávaná kvalita poskytnuté služby byla vyšší než dodaná služba (zákazník očekával více než dostal), očekávání zákazníků bylo převyšeno (Vašítková, 2008).

Postup výpočtu metody SERVQUAL

Nejdříve je vytvořen dotazník, který obsahuje 22 otázek zaměřených na pět oblastí funkční kvality.

Pět oblastí funkční kvality:

- jistota,
- empatie – vcítění,
- odpovědnost,
- spolehlivost,
- hmotné zajištění.

Spolehlivost a empatie mají přidělených pět otázek. Odpovědnost, jistota a hmotné zajištění mívají 4 otázky. Tyto otázky se snaží o podrobnější specifikaci vybrané oblasti.

Otázky používané v oblastech funkční kvality:

- **hmotné zajištění** se zaměřuje na prostředí, vybavení, upravení zaměstnanců a propagační materiály,
- **spolehlivost** se skládá ze slibů a povinností, ochoty pomoci s problémy, včasné poskytnutí lekcí skupinám, bezchybné poskytnutí služeb a služby bez nedostatků
- **odpovědnost** se skládá z informování, kdy služba bude poskytnuta, z ochoty poradit a pomoci, z obsluhy zákazníků bez prodlení, a z reakcí zaměstnanců na požadavky kupujících,
- **jistota** zahrnuje důvěru v personál, poctivost zaměstnanců, odborné znalosti a zdvořilosti personálu
- **empatie** se skládá z individuální pozornosti, ze zájmu o zákaznickovy potřeby, z jednání v nejlepším zájmu zákazníka, otevírací doby a ze specifických potřeb zákazníka.

Zákazník nejdříve odpovídá u 22 otázek na to, jak službu očekává a poté jak ji vnímá. V příloze č. 1 jsou uvedeny Oblasti otázek – obecné příklady. Každá oblast kvality se nejdříve vyhodnocuje zvlášť a odpovědi mohou být zaznačeny do paprskového diagramu.

Výsledky odpovědí z každé oblasti se zapíší do tabulky. Výchozí tabulka je uvedena níže jako Tabulka č. 2.3 Výchozí tabulka pro výpočet očekávané a skutečné kvality. V hlavičce ve vertikálním sloupci budou hodnoty – stupnice škály hodnocení (**x**) a v horizontálním řádku najdeme otázky z příslušné oblasti (**n**). Každá otázka má dva sloupce, jeden pro očekávání a druhý pro vnímanou kvalitu služby. Do tabulky jsou zapsány počty odpovědí pro danou škálu hodnocení.

Tabulka č. 2.3 Výchozí tabulka pro výpočet očekávané a skutečné kvality

Škála hodnocení (x_i)	Otázka (n_{ai})	(n_{bi})
x1	(n_{a1})	(n_{b1})
x2	(n_{a2})	(n_{b2})
x3	(n_{a3})	(n_{b3})
x4	(n_{a4})	(n_{b4})
x5	(n_{a5})	(n_{b5})
x6	(n_{a6})	(n_{b6})
x7	(n_{a7})	(n_{b7})
x8	(n_{a8})	(n_{b8})
x9	(n_{a9})	(n_{b9})
x10	(n_{a10})	(n_{b10})

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 2.3 se vypočítá očekávaná a skutečná kvalita. Očekávanou i skutečnou hodnotu, pro danou otázku z vybrané oblasti funkční kvality, vypočítáme z připravené tabulky a to takto:

Mezivýpočty pro jednu otázku z vybrané oblasti funkční kvality:

1. výpočet celkového počtu odpovědí očekávané kvality

$$\text{počet odpovědí } N_{ai} = \sum n_{ai}$$

2. výpočet celkového počtu odpovědí skutečně vnímané kvality

$$\text{počet odpovědí } N_{bi} = \sum n_{bi}$$

3. výpočet očekávané kvality pro jednotlivé škály hodnocení

$$\text{očekávaná kvalita} = x_i \times n_{ai}$$

4. výpočet skutečně vnímané kvality pro jednotlivé škály hodnocení

$$\text{skutečná kvalita} = x_i \times n_{bi}$$

5. výpočet celkového součtu očekávané kvality $= \sum x_i \times n_{ai}$
6. výpočet celkového součtu skutečně vnímané kvality $= \sum x_i \times n_{bi}$

Tabulka č.2.4 Mezivýpočty pro jednu otázku z vybrané oblasti funkční kvality

Škála hodnocení (X_i)	Otázka (N_{ai})	(N_{bi})	X_i krát N_{ai}	X_i krát N_{bi}
x1	(n_{a1})	(n_{b1})	x1 krát n_{a1}	x1 krát n_{b1}
x2	(n_{a2})	(n_{b2})	x2 krát n_{a2}	x2 krát n_{b2}
x3	(n_{a3})	(n_{b3})	x3 krát n_{a3}	x3 krát n_{b3}
x4	(n_{a4})	(n_{b4})	x4 krát n_{a4}	x4 krát n_{b4}
x5	(n_{a5})	(n_{b5})	x5 krát n_{a5}	x5 krát n_{b5}
x6	(n_{a6})	(n_{b6})	x6 krát n_{a6}	x6 krát n_{b6}
x7	(n_{a7})	(n_{b7})	x7 krát n_{a7}	x7 krát n_{b7}
x8	(n_{a8})	(n_{b8})	x8 krát n_{a8}	x8 krát n_{b8}
x9	(n_{a9})	(n_{b9})	x9 krát n_{a9}	x9 krát n_{b9}
x10	(n_{a10})	(n_{b10})	x10 krát n_{a10}	x10 krát n_{b10}
	Σn_{ai} (1.)	Σn_{bi} (2.)	$\Sigma x_i \times n_{ai}$ (5.)	$\Sigma x_i \times n_{bi}$ (6.)

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet očekávané kvality a skutečně vnímané kvality a mezery tvrzení pro 1 otázku:

7. výpočet očekávané kvality pro jednu otázku

$$\text{očekávaná kvalita} = \frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$$

8. výpočet skutečně vnímané kvality pro jednu otázku

$$\text{skutečně vnímaná kvalita} = \frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}}$$

9. výpočet mezery tvrzení pro jednu otázku

$$\text{mezera tvrzení} = \frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}} - \frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$$

$$= \text{skutečně vnímaná kvalita} - \text{očekávaná kvalita}$$

Výpočty 1.až 9. opakujeme u každé otázky vybrané oblasti.

Tabulka č. 2.5 Očekávaná, skutečně vnímaná kvalita a mezera tvrzení

Otázky vybrané oblasti	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení
Otázka N	$\frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$	$\frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}}$	$\frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}} - \frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}}$

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mezery tvrzení a mezery vlastnosti pro celou vybranou funkční oblast:

10. výpočet mezery tvrzení pro celou oblast

mezera tvrzení pro celou oblast

$$= \sum \frac{\sum x_i \times n_{ai}}{\sum n_{ai}} - \frac{\sum x_i \times n_{bi}}{\sum n_{bi}}$$

$$= \sum \text{jednotlivých mezer tvrzení}$$

11. mezera vlastnosti pro celou vybranou oblast

mezera vlastnosti pro celou oblast = Ø mezery tvrzení pro celou oblast

Mezera vlastností pro vybranou oblast funkční kvality se vypočítá jako průměr mezery tvrzení všech otázek vybrané oblasti funkční kvality. Body 10. a 11. opakujeme u každé vybrané oblasti. Pro další výpočet je potřeba míra preference respondentů u jednotlivých oblastí. Dotazování rozdělí 100 bodů mezi pět oblastí dle svých preferencí.

12. výpočet váhy vlastnosti pro vybranou oblast funkční kvality

$$\text{váha vlastnosti} = \frac{\sum \text{preference vybrané oblasti}}{\text{počet dotazníků}}$$

Čím je vyšší procentuální hodnota, tím je kritérium pro respondenty důležitější.

13. výpočet váženého servskóre pro vybranou funkční oblast

vážené servskóre = mezera vlastnosti × váha vlastnosti

14. výpočet výsledné mezery kvality

$$\text{mezera kvality} = \frac{\sum \text{váženého servskóre}}{\text{počet oblastí}}$$

Tabulka č. 2.6 Výsledná tabulka metody SERVQUAL

	Vlastnosti	Mezera vlastnosti	Váha vlastnosti	Vážené servskóre	Mezera kvality
Funkční kvalita služby	Hmotné zajištění				
	Spolehlivost				
	Odpovědný přístup				
	Jistota				
	Empatie				

Zdroj: vlastní zpracování

Vážené servskóre je vypočítáno jako násobek mezi mezerou vlastností daného kritéria krát procentuální preference daného kritéria.

Výsledkem je výpočet **mezery kvality**, která zohledňuje všech pět kritérií. Vypočítá se jako součet váženého serviskóre a vydělí se počtem kritérií. Počet kritérií máme vždycky pět (Ruda a kol., 2012).

Metoda se využívá k zjišťování spokojenosti zákazníků a mimo jiné při zjišťování kvality vnitropodnikové komunikace a spolupráce. Kvalita je zjišťována v týmech, podnikových útvarech napříč vertikálně i horizontálně podnikem. Výsledky metody SERVQUAL se používají ke srovnání poskytovaných služeb firmy s jinými firmami v odvětví. Metoda se využívá v oblastech bankovníctví, poradenství, pojišťovnictví atd.

Mezi výhody této metody patří jednoduchá aplikace a vysoká propracovanost metody. Získává velmi přesné informace a zaměřuje se komplexně na oblast služeb. Mezi nevýhody metody patří její systematická a časová náročnost. Stoprocentních výsledků je dosaženo u služeb, kde zákazník přichází s vybranou službou co nejméně do osobního kontaktu. Nedochází tak nevědomě k ovlivňování úsudku zákazníka (Franek, 2007).

2.5.2 Index spokojenosti zákazníka

Mezi další ukazatele měření spokojenosti zákazníka patří index spokojenosti zákazníka. Indexy jsou důležité i v politické oblasti, a proto již několik zemí zavedlo své vlastní indexy pro měření spokojenosti zákazníků. Napomáhají, nejen nakupujícím a prodávajícím, ale i politikům zvyšovat národní konkurenceschopnost.

Indexy pomáhají plánovat strategie, rozhodovat a získávat informace, o nakupujících a prodávajících tak, aby co nejekonomičtěji a nejefektivněji uspokojovaly zákazníky daných zemí, a aby byly vůči druhým firmám konkurence schopné (Klimošová, Hrubec, 1998).

Indexy a modely využívají celé řady ukazatelů, parametrů a faktorů. Tyto modely nelze ve většině případů srovnávat přímo, avšak přinášejí ucelený pohled nakupujících na kvalitu a poskytované služby (Incoma Consult, 2004).

Společné rysy modelů (Incoma Consult, 2004):

- nezávislé organizace provádějí výzkum pro firmy,
- zpracovávají se pravidelné periodické analýzy,
- mezi zainteresované faktory zahrnují veřejné instituce i soukromé podniky,
- metody zahrnují více druhů ekonomických odvětví a oborů,
- mimo měření spokojenosti jsou měřeny klíčové faktory úspěšnosti firmy,
- ekonomické regiony, národní specifika tvoří určitou hranici.

Švédský barometr spokojenosti zákazníka

Ve Švédsku, jako v první zemi v roce 1989, se na národní úrovni začaly sledovat zájmy zákazníků a jejich spokojenost. Model, který spokojenost ve srovnání s kvalitou sledoval byl nazván Swedish Customer Satisfaction Barometr (SCSB) (Marinič, 2008).

V překladu tato metoda znamená Švédský barometr spokojenosti zákazníka. Metoda byla zavedena pro udržení výhodné pozice z důvodu nejrychlejšího růstu HDP ve světě a také pro dosažení kvality, která bude orientována na zákazníka. Index spokojenosti spotřebitele byl vyvinut v Michiganu s pomocí Národního centra a stal se novým ekonomickým ukazatelem. Model přinesl srovnání firem, predikci dlouhodobého výkonu, srovnání průmyslu a srovnání v čase (Klimošová, Hrubec, 1998).

Německý barometr zákazníka

Po Švédsku začalo díky iniciativě Německé marketingové asociace využívat barometr i Německo. Německo vytvořilo modifikaci na Švédský barometr s názvem Deutsches Kundenbarometer (DK). Index sleduje spokojenost zákazníků se službami nebo produkty od různých firem napříč různými odvětvími. Zabývá se věrností zákazníků, budoucími vztahy zákazníků s firmou. Tito zákazníci jsou starší šestnácti let. Spokojenost je hodnocena pomocí pětibodové stupnice. Hodnota jedna zastupuje spokojenost, hodnota pět zastupuje zákaznickou nespokojenost. Indexu chybí strukturální model, na kterém je postaven Švédský index. Bez strukturálního modelu nelze hodnotit vztahy mezi proměnnými. Indexu vysvětluje zhruba třicet procent zákaznickovy spokojenosti (Bruhn, Grund, 2000).

Americký index spokojenosti zákazníka

Třetím místem, kde byl index zaveden v roce 1994, byly Spojené státy americké. Model dostal název American Customer Satisfaction Index (ACSI) neboli Americký index spokojenosti zákazníka. Model zahrnuje vztahy mezi příčinou a následkem a nově vnímání kvality, která se oddělila od vnímané hodnoty. Konečná spokojenost vychází z vnímané hodnoty, očekávání zákazníka a z vnímané kvality, prochází přes stížnosti nakupujících a loajalitu zákazníků – měří se počet udržovaných nakupujících a cenová tolerance. Index měří vnímání zákazníků s různými odvětvími, podniky, odvětvími a národními ekonomikami. Využívá se desetibodové stupnice, výsledný index je v rozmezí od nuly po 100 – nula značí nejnižší možný dosažený výsledek a sto značí maximálně dosažený výsledek spokojenosti (Anderson, Fornell, 2000).

Americký index pomáhá dosahovat několika cílů – ekonomické stability, zvyšovat ekonomické zisky, ekonomický blahobyt, vyvažuje kvantitu a jakost ekonomického produktu, je pojítkem pro pochopení současného stavu ekonomiky. Služby či zboží je zákazníci zakoupeno ve Spojených státech amerických a bylo vyprodukováno domácími i zahraničními subjekty, které mají významnou roli na americkém trhu (Klimošová, Hrubec, 1998).

Evropský index spokojenosti zákazníka

Vychází z roztržek mezi představou nakupujícího, jeho požadavky a následnou zkušeností. Odvozen z národních indexů. Evropská komise využila již provedené experimenty a doporučila americko-švédský model. Nový model byl nazván European Customer Satisfaction Index v překladu Evropský index spokojenosti zákazníka. Index měří evropské ekonomiky v určitém časovém období.

Model toleruje chápání hodnoty a hlasy nakupujících. Hodnotu mají všechny znaky, které ovlivňují nakupujícího a jeho chování. Je to složitý a nákladný proces, který posuzuje hodnotu firmy na ekonomickém trhu z hlediska času, konkurenceschopnosti, ziskovosti.

Při vlastním sestavení indexu může docházet k rozporům mezi zvolenými kritérii díky zohlednění sociálních a kulturních podmínek vybrané země (Klimošová, Hrubec, 1998).

Evropský index se zabývá sedmi oblastmi – očekávání, image, loajalita zákazníka, vnímání kvality, spokojenost zákazníka, vnímání hodnoty, stížnosti zákazníka.

Image určuje vztah zákazníka a produktu firmy, firmě samotné nebo k značce. Měří důvěru ve stabilitu podniku, v činnost firmy, flexibilitu, v poskytované služby, inovativnost (Foret, Stávková, 2003).

Očekávání zákazníka se formuluje z referencí jiných nakupujících, ze slibů prodejce či výrobce, z propagace firem, z očekávaných funkcí dané služby či výrobku, z ohlasů jiných uživatelů. Řadí se sem i vhodné a příjemné prostředí prodejny, cena výrobků a služeb, kvalita a dostupnost firmy či prodejny (Foret, Stávková, 2003).

Kvalita vnímaná zákazníkem se zabývá kvalitou vybraného produktu, doprovodných služeb či služby samotné. Doprovodné služby v sobě skrývají zákaznický servis, vlastní prodej, popis výrobku či služby, otevírací dobu, kvalitu personálu, jasnost informací atd. (Foret, Stávková, 2003).

Hodnota vnímaná zákazníkem zjišťuje, zda cena odpovídá nabízené kvalitě, a zda zákazník vnímá tento fakt v rovnováze. Cena je pro něj přiměřená za kvalitu kterou s nákupem získal. Najdeme zde pozici firmy, odbornost, ochotu, vzhled personálu, ocenění, stížnosti, pochvaly, požítky atd. (Foret, Stávková, 2003).

Spokojenost zákazníka se prolíná všemi sedmi proměnnými. Sleduje se spokojenost s doprovodnými službami a produktem samotným. Popisuje vnímání zákazníka při řešení jeho problémů nebo potřeb (Foret, Stávková, 2003).

Stížnosti zákazníka neboli reklamace jsou výsledkem nízké spokojenosti zákazníka nebo jeho úplné nespokojenosti. Zákazník nedostává to, co očekává. Podniky jsou motivovány k sledování četnosti reklamací a stížností a jak byly tyto stížnosti vyřízeny – rychle, flexibilně, ochotně atd. (Foret, Stávková, 2003).

Loajalita zákazníka k výrobku a službě. Nakupující zůstává věrný stále jedné a té samé značce nebo službě, i když konkurence nabízí výhodnější podmínky. Zákazník výrobky a služby doporučuje ve svém okolí a v rodině. Zákazníkova očekávání jsou nadmíru uspokojena (Blecharz, 20015).

Evropský index využívá nejčastěji desetibodové stupnice, ale můžeme se setkat i s šestibodovou anebo osmibodovou stupnicí. Při desetibodové stupnici jednička znamená úplný nesouhlas a desítka poukazuje na naprostý souhlas. Nakupující je při vyplňování dotazníků seznámen s určitým tvrzením a odpovídá, jak s tím výrokem souhlasí. Tvrzení jsou formulovány ve prospěch podniku v oznamovací větě. Hypotetické proměnné jsou rozděleny na dva až tři měřitelné proměnné. Odpovědi se vyhodnocují pro každou měřitelnou proměnu, posléze pro každou proměnu hypotetickou, a nakonec se určuje komplexní spokojenost zákazníka (Blecharz, 2015).

2.5.3 Další metody hodnocení kvality

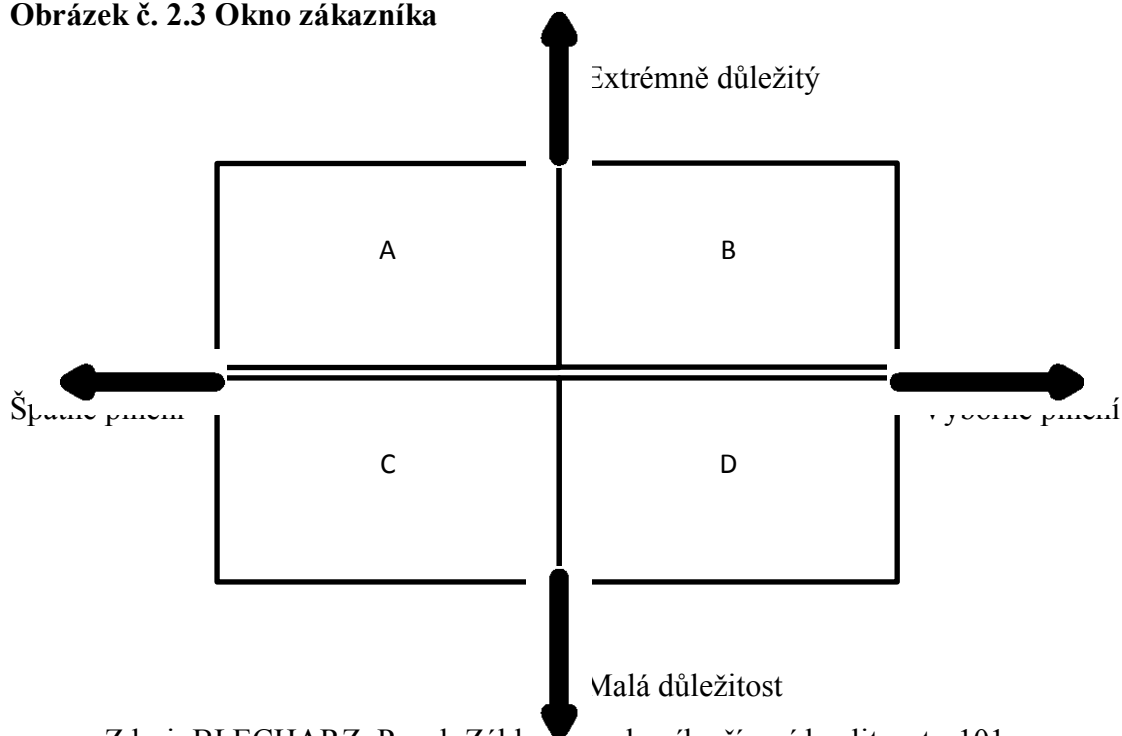
Spokojenost zákazníků lze měřit, mimo metody SERVQUAL a Indexu spokojenosti zákazníka, také dalšími metodami. V této kapitole budou stručně popsány vybrané metody měření spokojenosti zákazníka – metoda Okno zákazníka, Diferenční analýza, model Pouze spokojenost a model Důležitost – Spokojenost.

Okno zákazníka

Metoda zjišťuje spokojenost zákazníků ve dvou rovinách. V první rovině je zjišťováno jak jsou zákazníci spokojeni s úrovní vybrané služby. Druhá rovina se zabývá důležitostí parametrů. Důležitost parametrů je pro každého zákazníka různá. Každý zákazník si určuje svou důležitost vybraných parametrů. Variabilita odpovědí by neměla být příliš velká, pokud dochází k vysoké variabilitě, měly by být zjištěny příčiny – příkladem můžeme uvést variabilitu, kdy respondenti mohou pochopit špatně parametry.

Pro výpočet metoda využívá bodovou stupnici od jedné po číslo čtyři včetně, kdy jednička označuje nespokojenost a číslo čtyři vyjadřuje úplnou spokojenost (Blecharz, 2011). Rozdělení kvadrantů je znázorněno na obrázku č. 2.3 Okno zákazníka. Kvadranty budou popsány níže.

Obrázek č. 2.3 Okno zákazníka



Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality, str. 101

Hodnocené prvky metoda rozděluje do 4 kvadrantů (Blecharz, 2011):

- **kvadrant A** – prvky vyžadují okamžité zlepšení, do kvadrantu A spadají důležité servisní znaky, které nejsou dostatečně splněny,
- **kvadrant B** – prvky jsou plněny odpovídajícím způsobem, dosažená úroveň udržována,
- **kvadrant C** – zahrnuje vedlejší servisní znaky, tyto znaky mají podprůměrnou důležitost a jsou také plněny podprůměrně,
- **kvadrant D** – zahrnuje vedlejší znaky, které mají menší důležitost, vedlejší znaky jsou plněny nadprůměrným způsobem, nadprůměrné snažení nemá významý efekt v hodnocení spokojenosti zákazníka.

Diferenční analýza

Diferenční analýza zobrazuje rozdíl mezi důležitostí vybraného znaku služby a mezi úrovní kvality. Pro výpočet může být využita čtyřbodová stupnice, která je využívána i v metodě Okno zákazníka. Není ale výjimkou využití například pětibodové stupnice.

Důležitým bodem v diferenční analýze je zjišťování, proč vznikají odchylky a jejich následné odstranění. Čím větší vzniká difference mezi kvalitou a důležitostí – výsledná kvalita je nižší než důležitost, tím větší je priorita nápravy těchto rozdílů. Naopak pokud je výsledná kvalita vyšší než důležitost, výsledek má kladné znaménko, tím zákazník dostává více než vyžadoval. Diferenční analýzu lze znázornit pomocí paprskového diagramu, který právě zobrazuje rozdíl mezi průměrnou úrovní kvality a průměrnou důležitostí (Blecharz, 2015).

Model pouze spokojenost

Metoda je určena k měření pouze spokojenosti či nespokojenosti zákazníků. Je hodnocena celá řada vlastností společnosti. Slabinu metody můžeme vidět v nezohledňování důležitosti parametrů zákazníky. Důležitost parametrů pomáhá firmám stanovit priority. Při stejném skóre vlastností pomáhá organizacím důležitost rozsoudit, která vlastnost je důležitější a na kterou je potřeba brát větší ohled. Stupnice mohou být sedmibodové, ale také pětibodové. Hodnota číslo jedna odpovídá úplné nespokojenosti. Hodnota číslo sedm, popřípadě na pětibodové stupnici hodnota číslo pět označuje naprostou spokojenost. Pro každou vlastnost – oblast se sečte a vyhodnotí průměrné skóre. Čím nižší je výsledné skóre tím vyšší prioritu mu podnik přikládá (Fontenotová a kol., 2006).

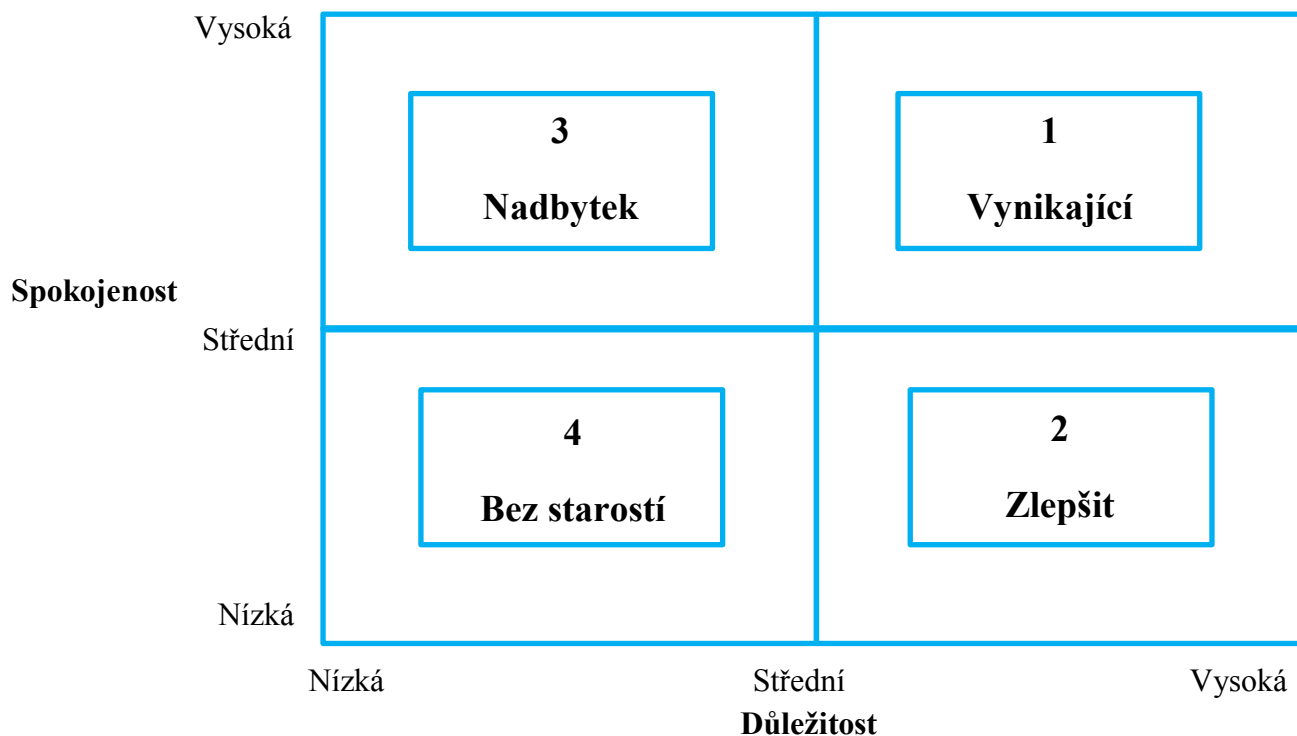
Model Důležitost – Spokojenost

Model důležitost – spokojenost se snaží, jak už název modelu napovídá, o srovnání spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastostí. Výhodou modelu je zkoumání vztahů mezi spokojeností a důležitostí a není pouze řešen rozdíl mezi těmito jevy. Rozdíl mezi těmito jevy řeší právě model diferenční analýza.

Priority jsou určovány pomocí grafického znázornění, numerické výpočty se nevyužívají. Nejvyšší prioritu mají položky, u kterých je důležitost vysoká, ale spokojenost zákazníků je nízká, tyto položky se nacházejí v kvadrantu dvě (Fontenotová a kol., 2006).

Pro zobrazení využívá model kvadrantovou mapu, kterou můžeme vidět na obrázku č. 2.4 Kvadrantová mapa modelu Důležitost – Spokojenost.

Obrázek č. 2.4 Kvadrantová mapa modelu Důležitost – Spokojenost



Zdroj: FONTENOTOVÁ a kol., 2006

2.6 Pojišťovnictví

Pojišťovnictví je specifické odvětví. Toto odvětví pomáhá lidem finančně eliminovat rizika, která mohou nastat. V pojišťovnictví mohou pouze podnikat organizace, které mají k této činnosti oprávnění. Zákon o pojišťovnictví (2009) uvádí, že provozovat pojišťovací činnost či zajišťovací činnost mohou pouze tuzemské pojišťovny, pojišťovny z jiného členského státu nebo pojišťovny z třetích zemí, kterým bylo Českou národní bankou uděleno povolení tuto činnost vykonávat. Zajišťovací činností se rozumí přebírání určitých rizik od pojišťoven. Zajišťovna – „pojišťovna pojišťoven“ je specifickou finanční institucí, která za určitou úplatu pojišťuje rizika pojišťoven. Přístup k pojišťovnictví, který je uplatňován v České republice, není stejný jako například v Polsku. Každá země přistupuje k pojmu pojišťovnictví různým způsobem.

V České republice je pojem pojišťovnictví chápán jako odvětví, které se zabývá zajišťovací, pojišťovací a zprostředkovatelskou činností v oblasti komerčního pojištění. Pod pojišťovnictví spadá také regulace pojišťoven státními orgány – tyto orgány dohlíží na správné fungování pojišťoven v oblasti pojištění. Mezi další předměty pojišťovnictví patří

kalkulace pojistného, informační soustava, řízení pojišťoven, tvorba technických rezerv atd. (Ducháčková, 2009).

Ducháčková (2009) uvádí seznam institucí, které spadají pod pojišťovnictví:

- pojišťovací zprostředkovatelé,
- asociace pojišťoven, asociace a svazy zprostředkovatelů,
- finanční instituce zabývající se pojištěním vedle pojišťoven – například banky,
- pojišťovny a zajišťovny,
- státní dozor nad pojišťovnictvím,
- samostatní likvidátoři pojistných smluv,
- poradenské a ostatní firmy v oblasti pojišťovnictví.

2.6.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou popsány pojmy pojišťovna, pojištění a pojistná smlouva.

Pojišťovna

Pojišťovna je právní subjekt. Je to specifická finanční instituce, která provozuje pojistné produkty a přebírá rizika. Oprávnění pro podnikání – k provozování pojišťovací činnosti pojišťovny získávají od orgánu státního dozoru nad pojištěním a od státu (Ducháčková, 2009).

Pojištění

Pojištění je druh finanční služby. Pojišťovny poskytují zákazníkům za úplaty pojistnou ochranu. Mezi základní principy pojištění patří rozložení výdajů na úhrady negativních jevů, které jsou nahodilé. Mezi **negativní jevy** zahrnujeme – katastrofu, havárii – nehodu, ztrátu atd. Pojištění neeliminuje negativní jevy, ale snaží se o zmírnění dopadů těchto negativních jevů. Rozložení výdajů je bráno ve formě pravidelných splátek. Pomocí pravidelných splátek vznikají určité kolektivní rezervy. Kolektivní rezerva je tvořena všemi zúčastněnými na pojištění – členové rizikového kolektivu. Individuální rezervy mohou být různé, záleží na předpokládané výši škod v důsledku vzniklých rizik a na pravděpodobnosti realizaci rizika.

Při vzniku negativních jevů jsou dle závažnosti vyplaceny zákazníkům pojišťoven předem smlouvané částky. Smlouvané částky zákazníci právě platili ve formě pravidelných splátek. (Ducháčková, 2009).

Ducháčková (2009) uvádí **dvě formy pojištění** – pojištění **obnosové a škodové**. **Obnosové** pojištění nezjišťuje skutečnou výši škody a jsou vypláceny pojistné plnění v předem dohodnutých pojistných částkách – vypláceno může být určité dohodnuté procento pojistné částky. **Škodové** pojištění se odvíjí na výši nastalé škody, pojištěný nezíská vyšší částku než je velikost způsobené škody. Konkrétní výše a podmínky jsou stanoveny v pojistné smlouvě.

Ducháčková (2009) uvádí členění dle právního hlediska na pojištění:

- **dobrovolné** – pojistná smlouva je sjednána pouze tehdy, pokud je o ní projevem zájem – lidé si dobrovolně chtějí sjednat jimi vybrané pojištění – příkladem může být cestovní pojištění,
- **povinné**
 - **zákonné** – povinnost pojištění vyplývá ze zákona, pojistná smlouva není sjednána – pojistné je vymezeno právním předpisem ve vymezené výši, ve vymezených místech pro vymezenou instituci,
 - **povinně smluvní** – právní předpis určuje povinnost sjednat pojistnou smlouvu pro dané subjekty.

Pojistná smlouva

Pojistná smlouva je právní dokument, který je založen na dvoustranném právním aktu. Výsledkem pojistné smlouvy je pojištění právnických a fyzických osob. Součástí pojistné smlouvy jsou podmínky realizace pojištění, které musí dodržovat obě smluvní strany a pojistné podmínky.

Smlouva je uzavírána **vždy písemně** dle platných právních předpisů, výjimkou jsou pojištění s pojistnou dobrou kratší než jeden rok. Smlouva musí být podepsána oběma zúčastněnými stranami. Pojistitel se zavazuje v pojistné smlouvě k plnění sjednaného rozsah při vzniku nahodilých událostí. Nahodilá událost musí být ve smlouvě podrobně specifikována. Dle stanovených podmínek se pojistník zavazuje k placení pojistného za poskytovanou ochranu pojistitelem (Ducháčková, 2009).

Pojistná smlouva může být uzavřena osobně napobočce, on-line prostřednictvím internetu, prostřednictvím zprostředkovatele, prostřednictvím ostatních prodejních kanálů – pošta, cestovní kancelář, makléři atd. Smlouva může být uzavřena na dobu **neurčitou**, na dobu **určitou** dosažení 18 let věku a nebo může být stanovena **délka platnosti pojistné smlouvy** – platnost smlouvy například 10 let.

Smlouva musí obsahovat – určení, kdo je pojistník, pojistitel, oprávněné osoby, výši pojistného, splatnost pojistného, určení zda se jedná o pojištění jednorázové či běžné, vymezení pojistné události, pojistného nebezpečí, vymezení doby, na kterou byla smlouva uzavřena (Pojistná smlouva).

Pojistník je právnická nebo fyzická osoba, která uzavřela pojistnou smlouvu. Uzavřením smlouvy se pojistník zavazuje platit pojistné. **Pojistitel** – právnická osoba – pojišťovna popřípadě jiná instituce, která získala povolení k provozování pojištění. **Obmyšlený** – obmyšlený je osoba, které bude vyplaceno pojistné plnění v případě úmrtí pojištěného. **Pojištěný** – osoba, která má nárok na vyplacení pojistného plnění. V tomto případě nezáleží, kdo smlouvu uzavřel – pojistník či pojištěný (Ducháčková, 2009).

2.6.2 Kvalita pojišťovnictví

Na trhu pojišťoven v roce 2016 provádělo pojišťovací činnost 54 pojišťoven z toho 30 tuzemských a 24 zahraničních. Tyto opojišťovny nabízejí nespočet produktů. Produkty jsou nabízeny za různé ceny a s různými podmínkami. Jeden a ten samý produkt může být na trhu pojišťoven nabízen různými pojišťovnami za různé ceny. Nejen samotné produkty se mohou lišit kvalitou, cenou atd., ale také pojišťovny se mohou lišit kvalitou.

Při výběru vhodné pojišťovny (tedy pokud nemají zákazníci svou oblíbenou pojišťovnu, nebo nedají na doporučení známých, rodinných příslušníků atd.) mohou zákazníci využít porovnání pojišťoven, které uvádí **soutěž Pojišťovna roku**. Při výběru pojišťovny z hlediska vybraného produktu mohou zákazníci využít přehled, který uvádí **soutěž Zlatá koruna**. Soutěž Pojišťovna roku a Zlatá koruna budou rozebrány níže.

Pojišťovna roku

Soutěž Pojišťovna roku zastřešuje Asociace českých pojišťovacích makléřů (AČPM) ve spolupráci s Českou asociací pojišťoven (ČAP) a specializovaným serverem oPojištění.cz. Soutěž vznikla v roce 2000 pod vedením Ivana Špirakuse a dnes má za sebou 18. ročník.

Překvapením ve výsledcích je celkový posun na přední příčky pojišťovny Česká podnikatelská pojišťovna – posun na přední příčky je výsledkem dlouhodobé spolupráce makléřů a celého týmu pojišťovny.

Vásledky soutěže oznamuje Asociace českých pojišťovacích makléřů na slavnostním galavečeru v Kongresovém centru České národní banky v Praze. Ceny ankety (soutěže) jsou od ročníku 2010 vyráběny ve spolupráci pražské Vysoké školy umělecko-průmyslové. První cenu do ankety navrhla v roce 2010 Alena Hájková, která se v roce 2017 vrátila a navrhla také

cenu do ankety za rok 2016. Ceny, které Alena Hájková navrhla jsou uvedeny v příloze č. 4 Ceny za soutěž Pojišťovna roku 2010 a 2016.

Soutěž hodnotí pojišťovny za výsledky z předešlého roku. V součastnosti Asociace českých pojišťovacích makléřů uvádí výsledky soutěže Pojišťovna roku 2017.

Hlasovat mohou všichni pojišťovací zprostředkovatelé (fyzické i právnické osoby), kteří jsou zapsáni v registru a vedeni Českou národní bankou a pojišťovací makléři, kteří pro daný rok spolupracovali s třemi pojišťovnami. Hlasování probíhá on-line, ale také pomocí hlasovacího lístku, který obsahuje hodnocení všech kategorií a podkategorií. Hlasovací lístek musí být doručen na adresu Asociace českých pojišťovacích makléřů. Hlasovací lístek je uveden v příloze č. 2 Hlasovací lístek.

Hlasování probíhá na desetibodové stupnici, kdy číslo jedna znamená nejhorší hodnocení a číslo deset nejlepší hodnocení.

Soutěž pojišťovna roku se zabývá pěti oblastmi - pojištění průmyslu a podnikatelů, pojištění občanů, autopojištění, specializované pojštění, životní pojištění.

Dále jsou hodnoceny v soutěži oblasti - osobnost pojistného trhu, pojišťovací makléř. Všechny informace o soutěži Pojišťovna roku byly čerpány z webových stránek pojišťovna roku. **Celkové výsledky soutěže budou uvedeny v příloze č. 3. Výsledky soutěže Pojišťovna roku 2017.**

Zlatá koruna

Soutěž zastřešuje ministerstvo financí a Česká národní banka. Soutěž vznikla v roce 2003 a dnes má za sebou 16. ročníků. Soutěž probíhá v kategorii všech finančních produktů, které jsou nabízeny aktuálně v České republice. Finanční produkty jsou rozděleny do 17 kategorií. Za každou společnost mohou být přihlášeny 2 produkty v každé kategorii. Za každý přihlášený produkt platí pojišťovny přihlašovací poplatek ve prospěch organizátora.

Hodnocení probíhá pomocí třech kritérií – **kvalitativních, ekonomických a bezpečnostních**. Navržené produkty hodnotí odborná porota Finanční akademie Zlaté koruny na kterou dohlíží členové Rady Finanční akademie. Finanční radu zastupují poradci, novináři, podnikatelé, finanční společnosti atd. Ve dvou oblastech – **Cena veřejnosti a Cena podnikatelů** se mohou do hodnocení zapojit i podnikatelé a fyzické osoby.

Výsledky umístění pojišťoven v soutěži Zlatá koruna 2018 jsou uvedeny v příloze č. 5 Výsledky Zlaté koruny 2018.

3 Charakteristika vybrané pojišťovny

Historie firmy Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group se začala psát roku 1824 ve Vídni, kdy vznikla Vienna Insurance Group. Během století se firma stala největším odborníkem na pojištění na světě a pobočky má ve 24 zemích s 50 dceřinými společnostmi v Evropě včetně České republiky.

Firma Kooperativa je součástí této skupiny v České republice od roku 1991, tehdy vznikla ještě v Československu jako první komerční pojišťovna. V současnosti nabízí firma neživotní i životní pojištění ve všech variantách, které existují, a je druhou největší pojišťovnou v České republice. Zaujímá dvacet dva procent podílů pojistného trhu se základním kapitálem tři miliardy.

Obrázek č. 5.1 Logo firmy



Pro život jaký je

Hlavní sídlo má v Praze a po celé České republice má přes 300 poboček. Firma působí na trhu přes 25 let a získala již přes dva miliony klientů.

V 300 pobočkách pracuje okolo 3 900 zaměstnanců. Těchto 300 poboček spravuje 8 agentur – Agentura pro Střední Čechy, Prahu, Severní Čechy, Západní Čechy, Jižní Čechy, Východní Čechy, Jižní a Severní Morava.

Smlouvy mohou být uzavírány u různých smluvních partnerů, nemusí být uzavřeny pouze na pobočkách firmy Kooperativa. Pojišťovna se snaží o rychlé osobní řešení jak při sjednávání smluv, při běžném kontaktu tak při vyřizování pojistných událostí.

3.1 Základní informace

Obchodní název firmy:	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
Sídlo společnosti:	Praha 8, Pobřežní 665/21, PSČ 186 00
Typ podnikání:	akciová společnost
IČ:	471 16 617
Bezplatná infolinka:	957 105 105

E-mail:	info@koop.cz
www stránky:	www.koop.cz
Založení společnosti:	notářským zápisem dne 25. 1. 1993
Zápis do obch. rejstříku:	1. března 1993
Předmět podnikání:	pojišťovací činnost životního i neživotního pojištění zajišťovací činnost všech typů zajišťovací činnosti
Generální ředitel:	Ing. Martin Diviš, MBA
Představenstvo:	předseda Ing. Martin Diviš, MBA celkem 7 členů k podepisování a projevům vůle je zapotřebí 2 členů
Dozorčí rada:	místopředseda Dkfm. Karl Fink JUDr. Rostislav Dvořák Předsedkyně Prof. Elisabeth Stadler
Základní kapitál:	3 000 000 000 Kč – splaceno 100%
Zisk za účetní období:	545 133 Kč – Kooperativa uvádí 3 měsíční účetní období pro výpočet zisku/ztráty, zisk aktuální k 31. 3. 2018

Firma Kooperativa uvádí povinné informace, účetní rozvahu, výkaz zisku a ztrát každé 3 měsíce dle čtvrtletního kalendáře. Členem České asociace pojišťoven je od 26. 10. 1993.

Údaje za rok 2017

Zisk za rok 2017:	1 932 826 Kč
Podíl na trhu:	22,37 %
Počet klientů:	2 062 835
Počet vyřešených smluv:	675 872
Počet pojistných smluv:	4,06 milionu
Předepsané pojistné:	32 841 927 Kč
Vyplacené pojistné plnění:	21,23 miliardy Kč
Počet zaměstnanců:	3 873
Životní pojištění:	pokles výše pojistného o 8,51% oproti roku 2016
Neživotní pojištění:	růst výše pojistného o 5,27% oproti roku 2016

Složení akcionářů pojišťovny Kooperativa je uvedeno v tabulce č.3. Složení akcionářů pojišťovny.

Tabulka č. 3.1 Složení akcionářů pojišťovny

Obchodní firma	Právní forma	Podíl na hlasovacích právech	Podíl na základním kapitálu
VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe	a.a.	92,64 %	96,32 %
VLTAVA majetkovosprvní a podílová spol. s r. o., Praha	s. r. o.	4,13 %	2,07%
Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha		3,23%	1,61%

Zdroj: Kooperativa

Firma nabízí:

- **cestovní pojištění** – Kolumbus, Kolumbus ABONEN (celoroční),
- **životní pojištění** – kapitálové, pojištění dětí, univerzální pojištění PERSPEKTIVA, úrazové a rizikové,
- **pojištění vozidel** – havarijní, komplexní NAMÍRU, pojištění nezaviněné nehody NA100PROstart, povinné NA100PRO,
- **pojištění majetku** – rodinného domu, bytového domu, nebytové a bytové jednotky, domácnosti, domácnosti a rekreační budovy, domácnosti a rodinného domu OPTIMUM.

3.2 Vybrané produkty pojišťovny

V této části budou blíže popsány vybrané produkty, které pojišťovna nabízí. Mezi nejvyužívanější produkty firmy patří povinné ručení, cestovní pojištění, havarijní pojištění a pojištění majetku.

Povinné ručení

Pojišťovna nabízí pojištění ve třech variantách, která mají limity sto milionů, sedmdesát a třicet pět milionů korun. Povinné ručení zajišťuje speciální pojištění NA100PRO.

Mezi výhody patří hrazení škody za nezaviněnou nehodu v celé výši, vyřízení vše na pobočce Kooperativy, poskytnutí náhradního vozidla atd.

Pojišťovna poskytuje různé výhody a bonusy. Mezi nejznámější patří bonus ve výši až 50 procent za bezeškové období, bonus za důvěru, bonusy za další sjednané pojištění, jednorázové slevy, slevy pro držitele karet ZTP nebo ZTP/P atd.

Mimo jiné poskytuje Kooperativa asistenční služby, do kterých spadá využití non-stop dispečera, příjezd automechanika, úschovna vozidla, které je nepojízdné, odtáhnutí nepojízdného auta do nejbližšího auto servisu, právní a finanční pomoc atd.

Havarijní pojištění

Pojišťovna nabízí flexibilní složení pojištění podle rizik, které uzná majitel auta za důležité a bude se chtít proti nim pojistit. Na výběr má z pojištění ochrany proti odcizení, vandalismu, základní havárii, živlu, proti sezónním haváriím.

Podmínkou je pojištění alespoň jedné základní ochrany (základní havárie, odcizení, sezónní havárie). Asistenci mohou zákazníci využít po celé české republice i v zahraničí.

Pojistit si zákazníci mohou čelní skol, nájem náhradního vozidla, právní ochranu, nestandardní výbavu vozidla, úrazové pojištění posádky automobilu atd.

Slevy Kooperativa nabízí i u havarijního pojištění. Patří zde bonus až 50 procent za bezeškové období, bonus při sjednání ručení, bonus při využití smluvních partnerů atd.

Cestovní pojištění

Zde si vyberou i nároční cestovatelé. Zákazníci mají na výběr z možnosti pojištění klasické dovolené nebo si mohou vybrat celoroční pojištění pro náročné cestovatele – jedna cesta může trvat až 45 dní a počet cest do zahraničí je neomezený.

Výhody, které pojišťovna poskytuje při cestovním pojištění jsou slevy pro děti od 6 let až pro mladistvé do 18 let, děti do 6 let jsou pojištěny zdarma, pojištění zahrnuje i případ teroristického útoku, což je v dnešní době velmi aktuální téma.

Z výběrů jsou varianty se základními limity nebo se zvýšenými limity. Limity se liší v částce ve výši 1,5 milionů a 3 milionů korun. Z výběru je pojištění regionů nebo celého světa. Pojištění může být i specifikováno, a zvláště pojištěno úrazové pojištění, pojištění zavazadel, pojištění na majetku atd. Pojištěny mohou být i sporty jako cykloturistika, lyžování, vysokohorská turistika.

Pojištění majetku

Pojištění majetku se skládá ze dvou hlavních pojištění – pojištění domácnosti a nemovitosti. Klienti si mohou pojistit své byty, rekreační budovy, rodinné domy, bazény,

ploty garáže, stodoly, materiál a stroje potřebné pro stavbu atd. Mohou je pojistit proti krádeži, vandalismu, loupeži, připojištění skel a mnoho jiného.

Škody mohou být způsobeny přírodními živly, přepětím, havárie vodovodního systému, zkratou. Pojišťovna láká na slevy v oblasti rozestavěné nemovitosti, slevy při ročním zaplacení pojistného, v oblasti nadstandardního zabezpečení. Klienti mohou využít mnoha dalších slev.

Součástí firmy je i podpora potřeb lidí a starání se o jejich dobro. Mezi projekty, které podporuje patří **Kooperativa NBL** – podpora basketbalu, nejvyšší česká soutěž v basketbalu mužů. Při této příležitosti vzniklo nové logo a web. **Kolo pro život** – závody na horských kolech v České republice. Za sezónu se jede 16 závodů a využít ji mohou rekreační jezdci, profesionálové či rodiny s dětmi. Projekt vznikl roku 2005. **Mezinárodní hudební festival Krumlov** – podpora vážné hudby od roku 1991 jak pod širým nebem, tak v historických prostorách. **Svátek hudby v Praze** – podpora mladých začínajících umělců od roku 2010. **Čechomor** – podpora od roku 2007, koncertní šňůra Čechomor Kooperativa Tour. **Aviatická pouť** – letecká přehlídka v Pardubicích (Kooperativa).

4 Výsledky výzkumu, jejich analýza a doporučení pro zlepšení kvality

4.1 Cíl výzkumu

Cílem je analyzovat spokojenost zákazníka firmy Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a na základě analýzy navrhnout možnosti zlepšení. Cíle bude dosaženo prostřednictvím analýzy dat získaných v rámci dotazníkového šetření mezi zákazníky pojišťovny. Na základě analýzy budou vytipovány oblasti, se kterými nejsou zákazníci dostatečně spokojeni, a dojde k vytvoření návrhů na jejich zlepšení.

4.2 Metodika výzkumu

Vzhledem k faktu, že spokojenost zákazníků ovlivňuje mnoho faktorů, je nutné zvolit vhodnou metodu k jejímu měření. V rámci předložené práce bude k nashromáždění dat využito metody dotazníkového šetření a k jeho vyhodnocení bude použito metody SERVQUAL.

Dotazníkové šetření patří mezi metody, které jsou v rámci shromažďování podkladů určených k hodnocení spokojenosti zákazníků, používány velmi často. Jedná se o způsob, jak rychle a bez větších nákladů získat poměrně velké množství dat. Tato metoda dotazování je zajímavá nejen pro výzkumníka ale také pro samotné respondenty. Ti ocení zejména nízkou náročnost zapojení se do šetření a také jeho anonymitu. Dotazníkové šetření s sebou však nese také řadu negativ. Jedná se zejména o skutečnost, že tímto způsobem zjišťujeme pouze subjektivní názory dotazovaných. Nevýhodou je také fakt, že návratnost bývá poměrně nízká, což může mít za následek zkreslení finálního vyhodnocení. Z tohoto důvodu je nutné zvolit vhodnou metodu vyhodnocení výsledků.

V rámci šetření spokojenosti zákazníků pojišťovny Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group probíhalo dotazování prostřednictvím internetu a osobně na pobočce pojišťovny. Výhodou elektronické formy dotazování je možnost rychle získat odpovědi od značného množství respondentů. K tomuto účelu je možné využít například sociální sítě, na kterých se shromažďuje velké množství osob. Respondenti se rozhodnou vyplnit dotazník sami a není je tedy nutné nijak přemlouvat. Dotazovaní, kteří vyplňují dotazník online, se vyplnění nebrání tolik jako lidé oslovení při osobním dotazování. Tato skutečnost se však může stát také nevýhodou tohoto typu dotazování, protože klienty nelze k vyplnění dotazníku přímo motivovat. Záleží tedy pouze na jejich ochotě na výzkumu

spolupracovat. Problémem se mohou stát také chyby, kterých se může respondent dopustit například kvůli nepochopení otázek.

V rámci osobního oslovení potenciálních respondentů je výhodou přímý kontakt s klienty. Ty je možné nenásilnou formou ke spolupráci motivovat a zvýšit tak množství vyplněných dotazníků. Tato forma dotazování také zaručuje, že se ve vyplněných dotaznících neobjeví chyby, protože je možné případné nejasnosti okamžitě vysvětlit. Přesto je vždy nutné počítat s určitou averzí dotazovaných ke spolupráci. To souvisí zejména s tím, že jsou v dnešní době neustále žádáni o spolupráci v rámci různých druhů šetření spokojenosti zákazníků.

Cílovou skupinou pro výzkum byli zákazníci pojišťovny Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Dále však nebyla tato skupina definována. Výběr respondentů byl náhodný. Do šetření prostřednictvím internetového dotazníku se mohl zapojit každý z klientů, který o jeho vyplnění projevil zájem. V rámci dotazníkového šetření na pobočkách byli klienti osloveni tazateli osobně a záleželo pouze na jejich ochotě, zda se do šetření zapojí. Celkem byla nashromážděna data od 100 respondentů. Detailnější charakteristika dané skupiny bude uvedena v kapitole níže.

K vyhodnocení získaných dat bude využita metoda SERVQUAL. Hlavní výhodou této metody je, že je možné ji jednoduše aplikovat a umožňuje získat přesné informace. Je však poměrně časově náročná. Bližší informace o této metodě byly uvedeny v teoretické části práce.

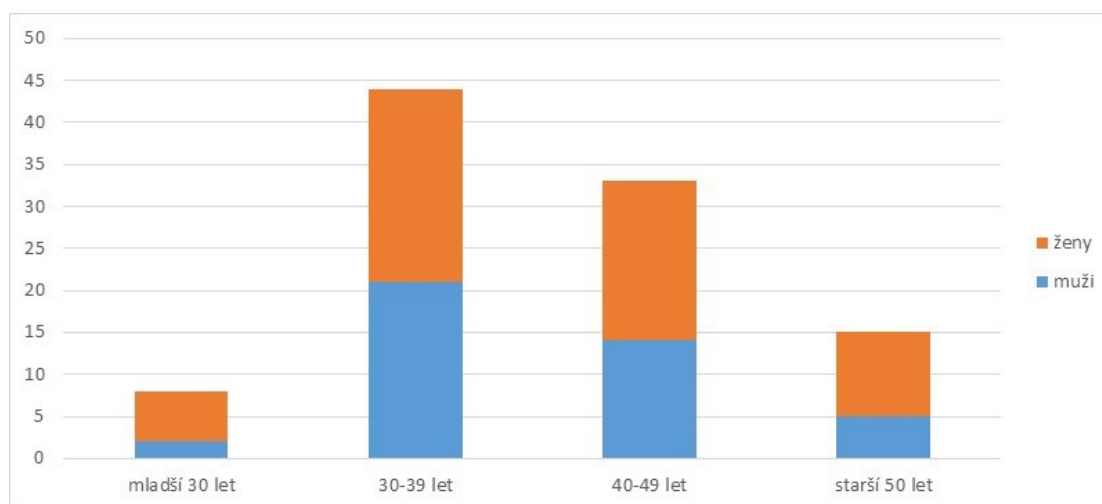
Zde uveďme jen krátké shrnutí. S ohledem na výběr metody vyhodnocení dat byl koncipován také vlastní dotazník. Ten obsahuje 22 otázek, na které mohli respondenti odpovídat pomocí škály od 1 do 10 (1 – úplný nesouhlas, 10 – úplný souhlas). Sledováno je, co klienti od služeb očekávají a jak je vnímají. Otázky byly rozděleny do pěti oblastí funkční kvality – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Jednotlivé oblasti jsou nejdříve vyhodnoceny jednotlivě. Hodnoty jsou zaznamenány do tabulky, která umožňuje výpočet očekávané a skutečné kvality. Následně jsou zjištěny preference dotazovaných v rámci jednotlivých sledovaných oblastí a stanovena celková preference. V posledním kroku je nutné vypočítat vážené servské, které je nezbytné pro určení mezery kvality.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

4.3.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 osob. Ve většině případů se jednalo o ženy (ženy - 58 %, muži – 42 %). Do šetření se zapojili lidé všech věkových skupin. Nejmladšímu bylo 24 let a nejstaršímu 62 let. Pro zjednodušení byli respondenti rozděleni do čtyř skupin dle věku na osoby mladší 30 let, osoby ve věku od 30 do 39 let, osoby ve věku od 40 do 49 let a osoby starší 50 let. Nejvíce respondentů bylo ve věku od 30 do 39 let a nejméně dotazovaných bylo mladších 30 let. Konkrétní údaje o pohlaví a věku respondentů jsou pro ilustraci zobrazeny v grafu č. 4.1 níže.

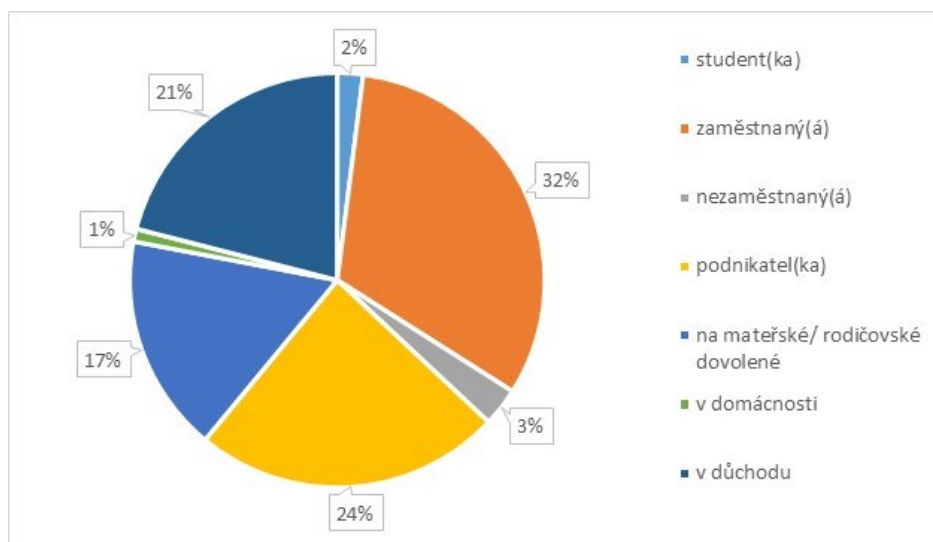
Graf č. 4.1 Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku



Zdroj: vlastní zpracování autora

Dále bylo v rámci dotazníku zjišťováno, do jaké sociální skupiny respondenti spadají. V rámci této otázky si mohli respondenti vybrat ze sedmi následujících skupin: student(ka), zaměstnaný(á), nezaměstnaný(á), podnikatel(ka), na mateřské/rodičovské dovolené, v domácnosti nebo v důchodu. Většina respondentů spadala do skupiny zaměstnanců (32 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli podnikatelé (24 %) a třetí důchodci (21 %). Konkrétní údaje o příslušnosti respondentů k sociální skupině jsou pro ilustraci zobrazeny v grafu č. 4.2 níže.

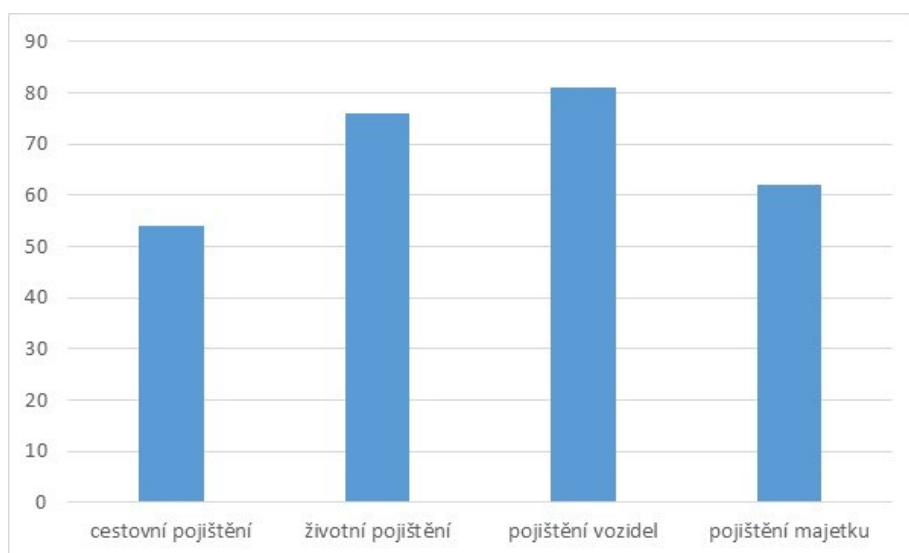
Graf č. 4.2 Rozdělení respondentů dle příslušnosti k sociální skupině



Zdroj: vlastní zpracování autora

V následující otázce byli respondenti dotazováni na to, jaký typ pojištění u pojišťovny Kooperativa pojišťovna, a.s. mají. Většina dotazovaných (73 %) měla u pojišťovny sjednáno více než jeden typ pojištění. Nejčastěji se jednalo o pojištění vozidel, které u pojišťovny mělo sjednáno 81 dotazovaných. Celkem 76 dotazovaných využívalo služeb v oblasti životního pojištění. Třetím nejčastějším produktem, který si respondenti u pojišťovny Kooperativa pojišťovna, a. s. zakoupili bylo pojištění majetku (62 dotazovaných). Nejméně respondentů si u pojišťovny sjednalo cestovní pojištění (54 dotazovaných). Údaje jsou pro ilustraci zobrazeny v grafu č. 4.3 níže. Většina respondentů (57 %) uvedla, že služby pojišťovny Kooperativa využívají také další příslušníci jejich rodiny.

Graf č. 4.3 Služby pojišťovny využívané respondenty



Zdroj: vlastní zpracování autora

4.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V rámci dotazníku byla, v souladu s metodou SERVQUAL, zjišťována očekávání klientů pojišťovny v oblasti kvality poskytovaných služeb a jejich názory na skutečnou situaci v pojišťovně. Dotazník, který byl využit pro získávání informací od zákazníků firmy Kooperativa, je uveden v příloze č. 6 Dotazník.

Dotazník celkem obsahoval 22 otázek, které byly rozděleny do 5 oblastí – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Výsledky dotazníku budou shrnuty a analyzovány v této kapitole. Příklad vyplněného dotazníku je uveden v příloze č. 7 Vyplněný dotazník.

Pro každou sledovanou oblast byla vytvořena tabulka, která shrnuje názory dotazovaných. Pro přehlednost byly vytvořené tabulky uvedeny v příloze č. 8 Výsledné tabulky.

Tabulka obsahuje informace o očekáváních respondentů, hodnocení skutečného stavu, rozdíly mezi těmito dvěma oblastmi a souhrnnou mezeru pro danou vlastnost. Dále byly rozdíly zobrazeny za pomoci paprskového grafu. V neposlední řadě byla ke každé oblasti vytvořena tabulka četností odpovědí, která umožňuje sledovat četnost jednotlivých odpovědí. Četnost je vhodné uvádět, protože finální tabulka obsahující hodnoty očekávané kvality, skutečně vnímané kvality, mezeru tvrzení a mezeru vlastnosti, není z ní však možné poznat, jak často se jednotlivé hodnoty škály objevily. Tato tabulka je dále využita při konečném hodnocení spokojenosti zákazníků.

Prvopočátečním signálem, zda zákazníci budou spokojeni se službami vybrané firmy, je rozložení odpovědí na desetibodové stupnici. Tyto odpovědi byly získány od respondentů z dotazníků.

Pro předpěžné určení spokojenosti byla hodnotitící škála, která se zabývá skutečně vnímanou kvalitou, rozdělena do 4 kategorií:

- **hodnoty 9,10** – úplná spokojenost,
- **hodnoty 7, 8** – spokojenost s menšími výhradami,
- **hodnoty 4, 5, 6** – částečná spokojenost – zákazníci mají k vybrané firmě či službě větší výhrady,
- **hodnoty 1, 2, 3** – úplná nespokojenost.

Výsledné rozdělení hodnot bodovací škály můžeme vidět v příloze č. 8 Výsledné tabulky. Z přílohy můžeme vidět, že největší zastoupení odpovědí mají hodnoty 7, 8, 9, 10. Podrobnější zastoupení můžeme vidět v následující tabulce č. 4.1 Rozložení odpovědí.

Tabulka č. 4.1 Rozložení odpovědí

Vlastnosti	Hodnoty 9, 10	Hodnoty 7, 8	Hodnoty 4, 5, 6	Hodnoty 1, 2, 3	Součet respondentů
Hmotné zajištění	173(43,25%)	193(48,25%)	32(8%)	2(0,5%)	400 (100%)
Spolehlivost	245 (49%)	161(32,2%)	81(16,2%)	13(2,6%)	500(100%)
Odpovědný přístup	185(46,25%)	166(41,5%)	46(11,5%)	3(0,75%)	400(100%)
Jistota	199(49,75%)	150(37,5%)	48(12%)	3(0,75%)	400(100%)
Empatie	206 (41,2%)	213(42,6%)	72(14,4%)	9(1,8%)	500(100%)
Průměrná spokojenost	45,89%	40,41%	12,42%	1,28%	100%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z scq a komory-khk

Hodnoty byly rozděleny do vybraných skupin na základě inspirace ze zdrojů komora-khk a csq – nakupování, hodnocení a výběr dodavatele.

Z tabulky č. 4.1 Rozložení můžeme vidět, že zákazníci firmy Kooperativa jsou ve větším množství spokojeni 45,89% nebo spokojeni s menšími výhradami 40,41%.

Dohromady tato spokojenost zákazníků převažuje nad nespokojeností zákazníků a pohybuje se v souhrnných hodnotách okolo 86% .

Na základě těchto údajů byly vytvořeny hranice pro určení spokojenosti služeb firmy Kooperativa – tyto hranice tvoří :

- **98 – 100%** úplná spokojenost,
- **86 – 98%** spokojenost s menšími výhradami,
- **46 – 86%** částečná spokojenost s většími výhradami,
- **0 – 46%** úplná nespokojenost.

Celková mezera vlastností vyšla - 2, 17. Na stejném způsobu bude rozdělena mezera vlastností pro jednotlivé funkční kvality.

- 0,005 až -0,035 úplná spokojenost,
- -0,036 až -0,31 spokojenost s menšími výhradami,
- -0,32 až -1,17 částečná spokojenost s většími výhradami,
- -1,18 až -2,165 úplná nespokojenost

Nespokojenost v procentech:

- (98-100%) 2% nespokojenosti představují odchylku v hodnotě -0,04,
 - tedy interval odchylky od 0 do -0,04,
- (86-100%) 14% nespokojenosti představuje odchylku v hodnotě -0,31,
 - interval odchylky od -0,05 do -0,31,
- (46-100%) 54% nespokojenosti představuje odchylku v hodnotě -1,17,
 - interval odchylky od -0,32 do -1,17,
- (0-100%) 100% nespokojenosti představuje odchylku v hodnotě -2,17.
 - interval odchylky od -1,18 do -2,17.

Kladným odchylkám autorka nepřiznává až takovou důležitost – skutečně vnímaná kvalita předčila očekávání a proto jim dále nebude věnována zvýšená pozornost.

Detailnější hodnocení spokojenosti vybraných vlastností funkční kvality se může lišit od celkové spokojenosti zákazníků s firmou.

Rozdíly mohou vznikat z důvodů přisuzované důležitosti respondenty vybraným funkčním kvalitám. Při detailnějším rozboru jsou odhaleny chyby, které na venek nejdou vidět. Při venkovním hodnocení jsou zhodnoceny lépe méně důležité vlastnosti funkční kvality. Oblasti, které respondenti považují za důležité se potom vyvažují s větším množstvím lépe hodnocených oblastí, kterým ovšem respondenti přiřazují menší důležitost.

V případě **hmotného zajištění** byl v rámci dotazníkového šetření zjišťován názor respondentů na vybavenost poboček, propagační materiály a vzhled zaměstnanců. V první otázce byli klienti pojišťovny dotazováni na to, zda mají během transakcí dostatečné soukromí. Z výsledků šetření je zjevné, že dostatek soukromí je pro zákazníky velmi důležitý. Podle názoru respondentů ho však v praxi nemají dostatek. Odchylka mezi očekávaným stavem a skutečností činila -0,48 bodů. Jedná se o největší odchylku zjištěnou v rámci této vlastnosti. Moderní vybavení bylo dotazovanými hodnoceno jako nejméně důležité. Očekávání zákazníků se od skutečně vnímané kvality tolik neliší. Odchylka v tomto případě dosahovala -0,07 bodů. Další otázka směřovala na upravenost zaměstnanců. Zde byla skutečně vnímaná kvalita dokonce vyšší než ta očekávaná. Odchylka dosáhla hodnoty 0,19 bodů. Poslední otázka v rámci hodnocení hmotného zajištění poboček pojišťovny se zaměřovala na přehlednost propagačních materiálů. Také v tomto případě byla skutečně vnímaná kvalita vyšší než ta očekávaná. Naměřená odchylka dosáhla výše 0,38 bodů. Celková mezera vlastnosti hmotné zajištění dosáhla hodnoty 0,005 bodů (úplná spokojenost). Dle vybraného hodnocení Konkrétní hodnoty naměřené v rámci dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce č. 4.2 níže.

Tabulka č. 4. 2 Vyhodnocení vlastnosti hmotné zajištění

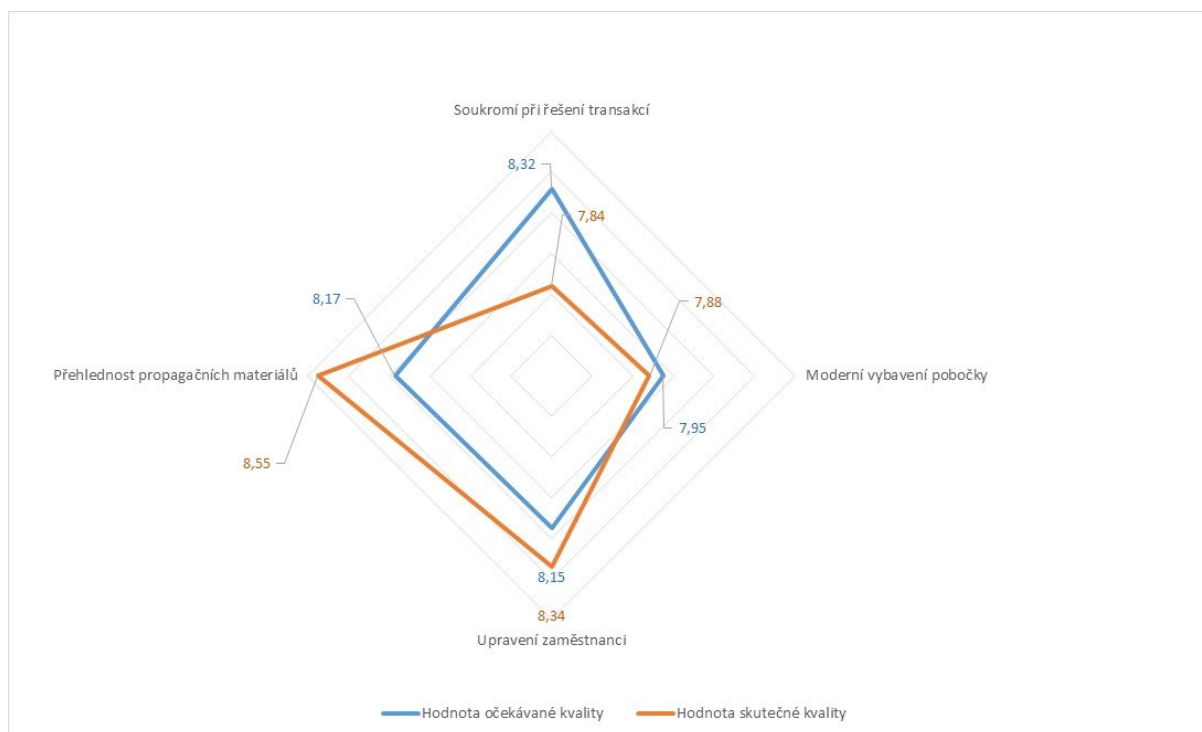
Hmotné zajištění	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Soukromí při řešení transakcí	8,32	7,84	-0,48	0,005
Moderní vybavení pobočky	7,95	7,88	-0,07	
Upravení zaměstnanci	8,15	8,34	0,19	
Přehlednost propagačních materiálů	8,17	8,55	0,38	

Zdroj: vlastní zpracování autora

Obecně je možné konstatovat, že v rámci hodnocení kvality hmotného zajištění dosahuje Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group velmi uspokojivých hodnot. Nejlépe si při tom vede v hodnocení upravenosti zaměstnanců a přehlednosti propagačních materiálů. V případě těchto dvou oblastí byla skutečně vnímaná kvalita vyšší než ta očekávaná. Hůře tomu bylo v případě hodnocení toho, zda je vybavení poboček moderní. Očekávaná kvalita vybavení poboček byla o 0,07 bodů vyšší než skutečně vnímaná kvalita. V hodnocení splňuje tato hodnota stále spokojenost zákazníků. Nejhůře hodnotili respondenti to, zda mají během jednotlivých transakcí dostatečné soukromí. Očekávaná kvalita byla

o 0,48 bodů vyšší než ta skutečně vnímaná. Naměřená hodnota značí částečnou spokojenost zákazníků. I přes tyto dvě oblasti je spokojenost klientů s hmotným zajištěním vysoká, o čemž svědčí celková mezera této vlastnosti. Pro lepší představu byly naměřené hodnoty zobrazeny prostřednictvím grafu č. 4.4 níže.

Graf č. 4.4 Hmotné zajištění pojišťovny



Zdroj: vlastní zpracování autora

Pro správnou interpretaci výsledků dotazníkového šetření je také nutné zhodnotit to, kolikrát se jednotlivé hodnoty škály v odpovědích respondentů objevily. Četnost odpovědí týkající se hmotného zajištění poboček pojišťovny je uvedena v tabulce č. 4. 3 v příloze č. 8 Výsledné tabulky. Z tabulky je zřejmé, že očekávání zákazníků se pohybuje většinou v hodnotách od 5 výše. Ve většině případů se očekávání zákazníků pohybuje na úrovni hodnot 8 a 9. V případě otázek zaměřených na skutečné vnímání kvality se častěji objevují nižší hodnoty škály. Nad touto skutečností by se měla pojišťovna zamyslet a hledat důvody, které k takto nízkému hodnocení respondenta vedly.

Další soubor otázek se zaměřoval na **spolehlivost služeb** nabízených pojišťovnou. V rámci této vlastnosti byla zjišťována očekávaná a skutečně vnímaná kvality v oblasti rychlosti vyplacení náhradního plnění v případě škody, schopnost zaměstnanců pojišťovny poradit klientům, schopnost pojišťovny dostát svým závazkům, schopnost zaměstnanců

pojišťovny vyvarovat se chyb při přípravě smluv a nemožnost měnit smlouvu bez souhlasu příslušného klienta. V případě všech výše uvedených oblastí byla očekávaná kvalita vyšší než ta skutečně vnímaná. Nejlépe při tom pojišťovna dopadla v rámci hodnocení toho, zda nemění smlouvy bez souhlasu svých klientů. Zde bylo dosaženo mezery tvrzení ve výši -0,03 bodů (úplná spokojenost). Poměrně dobře byly hodnoceny schopnosti zaměstnanců, a to, jak v případě jejich schopnosti poradit klientovi, tak schopnosti vyvarovat se chyb při přípravě smluv. V obou otázkách byla naměřena mezera tvrzení -0,29 bodů (spokojenost s drobnými odchylkami). V oblasti schopnosti pojišťovny dostát svým závazkům bylo očekávání respondentů vyšší než skutečně vnímaná kvalita. Naměřená odchylka dosáhla hodnoty -1,26 bodů (úplná nespokojenost). Nejhorší na tom byla pojišťovna při hodnocení rychlosti vyplacení náhrad. V tomto případě byla naměřena mezera tvrzení ve výši -1,65 bodů (úplná nespokojenost). Celková mezera vlastnosti dosáhla hodnoty -0,704 bodů (částečná spokojenost).

Na těchto výsledcích můžeme vidět jak zbylé hodnoty mohou ovlivnit výslednou spokojenost s vybranou vlastností. Zákazníci jsou úplně nespokojeni s dvěmi tvrzeními. Zbylé dvě tvrzení jsou na lepší úrovni v hodnocení a tímto „vytáhnou celkovou spokojenost vybrané vlastnosti výše“ – vlastnost v konečném hodnocení se umístí lépe, než kdyby byly brány v ohled pouze otázky, kde jsou zákazníci zcela nespokojeni. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 4.4 níže.

Tabulka č. 4. 3 Vyhodnocení vlastnosti spolehlivost

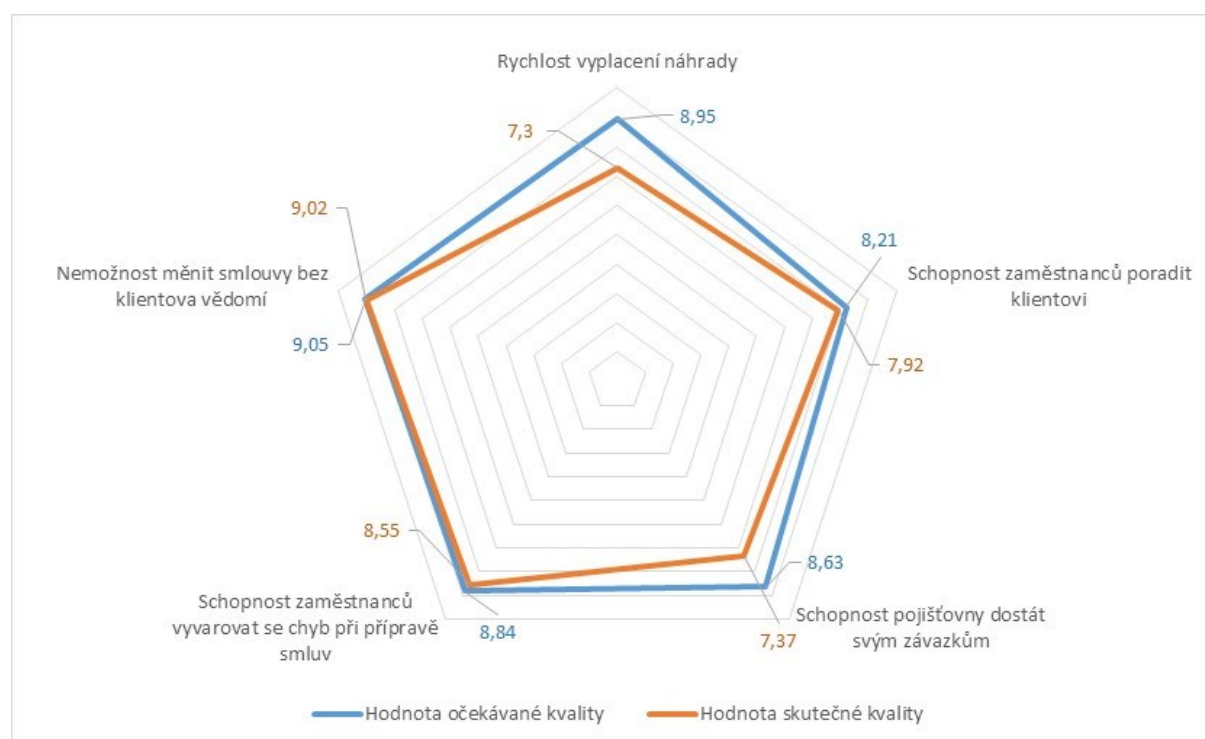
Spolehlivost	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Rychlost vyplacení náhrady	8,95	7,3	-1,65	-0,704
Schopnost zaměstnanců poradit klientovi	8,21	7,92	-0,29	
Schopnost pojišťovny dostát svým závazkům	8,63	7,37	-1,26	
Schopnost zaměstnanců vyvarovat se chyb při přípravě smluv	8,84	8,55	-0,29	
Nemožnost měnit smlouvy bez klientova vědomí	9,05	9,02	-0,03	

Zdroj: vlastní zpracování autora

V případě hodnocení spolehlivosti na tom byla pojišťovna o poznání hůře než u hodnocení hmotného zajištění. Nejhorší byla hodnocena rychlost výplaty náhrady škody

a schopnost pojišťovny dostát svým závazkům. Naměřené odchylky přesahovaly hodnotu 1. Vzhledem k předmětu podnikání dané instituce je tato skutečnost alarmující. Právě rychlost výplaty škody a schopnost dostát svým závazkům silně ovlivňuje rozhodnutí jedinců, zda v budoucnu využijí služeb pojišťovny. Je tedy nutné věnovat této oblasti zvýšenou pozornost a detailněji se zaměřit na příčiny nedostatečné spokojenosti zákazníků. O poznání lépe na tom byla pojišťovna v případě schopností svých zaměstnanců. Hodnocení skutečně vnímané kvality schopností zaměstnanců poradit klientovi a vyvarovat se chyb při přípravě smluv sice neodpovídalo očekávání respondentů, odchylka však nebyla zase tak vysoká. V obou případech se pohybovala ve výši -0,29 bodů. Nejlépe na tom byla organizace v oblasti nemožnosti měnit smlouvy bez vědomí klienta. Pro lepší představu byly naměřené hodnoty zobrazeny prostřednictvím grafu č. 4.5 níže.

Graf č. 4.5 Spolehlivost pojišťovny



Zdroj: vlastní zpracování autora

Detailní údaje o četnosti odpovědí v rámci hodnocení spolehlivosti pojišťovny jsou uvedeny v tabulce č. 4.5 v příloze č. 8 Výsledné tabulky

Dále byla zjišťována spokojenost zákazníků s **přístupem pojišťovny**. Byla zjišťována odpovědnost pojišťovny. Zde se dotazník zaměřoval na rychlost odbavení na pobočce, možnost nepřetržitého využívání služeb pojišťovny, schopnost a ochotu zaměstnanců poradit

při výběru vhodného produktu pojišťovny a také to, zda řeší zaměstnanci problémy klientů se zájmem. Respondenti poměrně negativně vnímali rychlost odbavení na pobočce. Skutečně vnímaná kvalita byla o 1,21 bodů nižší než ta očekávaná. Také způsob, jakým zaměstnanci řeší problémy svých klientů nedopadl v hodnocení spokojenosti klientů nejlépe. Odchylka dosáhla hodnoty -0,74 bodů. Poměrně dobře dopadla pojišťovna při hodnocení schopnosti a ochoty zaměstnanců při výběru vhodného produktu. Očekávaná kvalita byla sice vyšší než ta skutečně vnímaná, odchylka však byla ve výši -0,08, což není tak zásadní. Nejlepších hodnot dosáhla organizace při hodnocení toho, zda jsou služby klientům poskytovány nepřetržitě. V tomto ohledu překonalo skutečné vnímání kvality to očekávané. Mezera tohoto tvrzení se pohybovala ve výši 0,89 bodů. I přes to byla celková mezera této vlastnosti negativní a dosáhla hodnoty -0,285 bodů (spokojenost s menšími výhradami). Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 4.6 níže.

Tabulka č. 4.4 Vyhodnocení vlastnosti odpovědný přístup

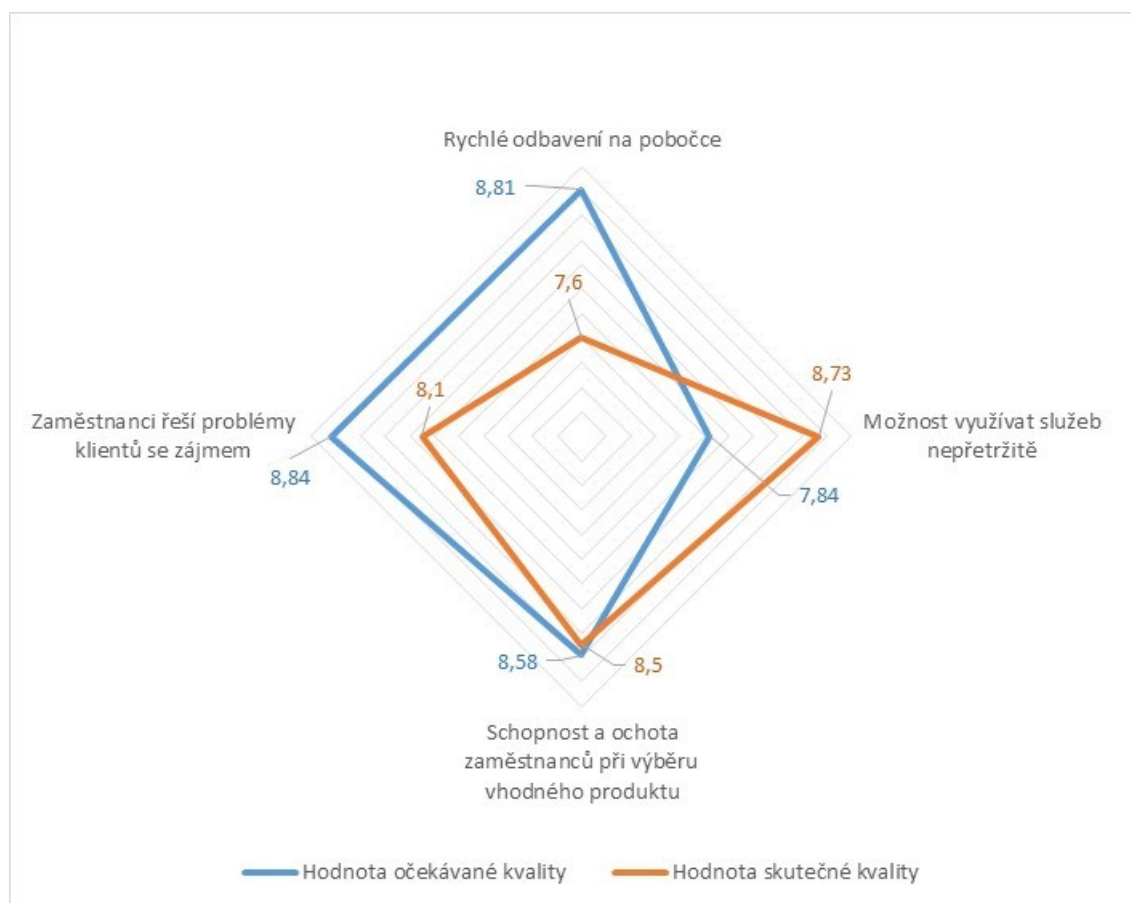
Odpovědný přístup	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Rychlé odbavení na pobočce	8,81	7,6	-1,21	-0,285
Možnost využívat služeb nepřetržitě	7,84	8,73	0,89	
Schopnost a ochota zaměstnanců při výběru vhodného produktu	8,58	8,5	-0,08	
Zaměstnanci řeší problémy klientů se zájmem	8,84	8,1	-0,74	

Zdroj: vlastní zpracování autora

Při hodnocení toho, zda pojišťovna přistupuje ke svým klientům odpovědně dopadla pojišťovna Kooperativa poměrně dobře, o čemž svědčí celková mezera vlastnosti hodnoty -0,285 bodů. Nejhuře si při tom vedla v rychlosti odbavení klientů na pobočce. V této oblasti dosáhla mezera daného tvrzení hodnoty -1,21 bodů. Značné slabiny je možné najít také v přístupu zaměstnanců k řešení problémů klientů. Respondenti očekávali, že budou pracovníci pojišťovny přistupovat k jejich problémům s větším zájmem. Právě problematika rychlosti odbavování a přístup zaměstnanců k řešení problémů by měli stát ve středu zájmů při snaze zlepšit spokojenost klientů s přístupem pojišťovny. Poměrně dobře však pojišťovna dopadla při hodnocení ochoty zaměstnanců pomoci s výběrem vhodného pojištění. Odchylka zde dosáhla hodnoty -0,08 bodů, což je přijatelné. Přesto je vhodné zaměřit se na tuto oblast

a hledat způsob, jak danou situaci řešit. Schopnosti zaměstnanců jsou často v oblasti poskytování služeb faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost sledovaného subjektu. Velmi pozitivně byla hodnocena skutečnost, že je pojišťovna schopná poskytovat své služby klientům prakticky nepřetržitě. Pro lepší představu o vztahu mezi očekávanou kvalitou a skutečně vnímanou kvalitou byl užít paprskový graf, která je uveden níže jako graf č. 4.6.

Graf č. 4.6 Odpovědný přístup pojišťovny



Zdroj: vlastní zpracování autora

Četnost odpovědí můžeme vidět v tabulce č. 4.7 v příloze č. 8 Výsledné tabulky.

V následující části dotazníku byla hodnocena **jistota**, kterou pojišťovna svým klientům poskytuje. Dotazník se v tomto ohledu zaměřil zejména na ochotu zaměstnanců dále se vzdělávat v oblasti pojišťovnictví, ochotu zaměstnanců, jejich schopnost mluvit pravdu a schopnost jednat s klienty zdvořile. Nejhorší hodnotili respondenti schopnost a ochotu zaměstnanců mluvit pravdu. V případě tohoto tvrzení byla mezera ve výši -0,89 bodů. Podobně na tom byla organizace v případě hodnocení celkové ochoty zaměstnanců ve styku

s klienty. V tomto případě dosáhla odchylka hodnoty -0,75 bodů. Lépe byla hodnocena ochota zaměstnanců dále se vzdělávat v oblasti pojišťovnictví. Mezera tohoto tvrzení byla ve výši -0,28 bodů. Velmi dobře bylo respondenty hodnoceno jednání zaměstnanců. Ti podle dotazovaných jednají ve styku s klienty zdvořile. Skutečně vnímaná kvality byla v tomto případě vyšší než ta očekávaná. Celková mezera sledované vlastnosti dosáhla hodnoty -0,4025 bodů (částečná spokojenost).

Tabulka č. 4.5 Vyhodnocení vlastnosti jistota

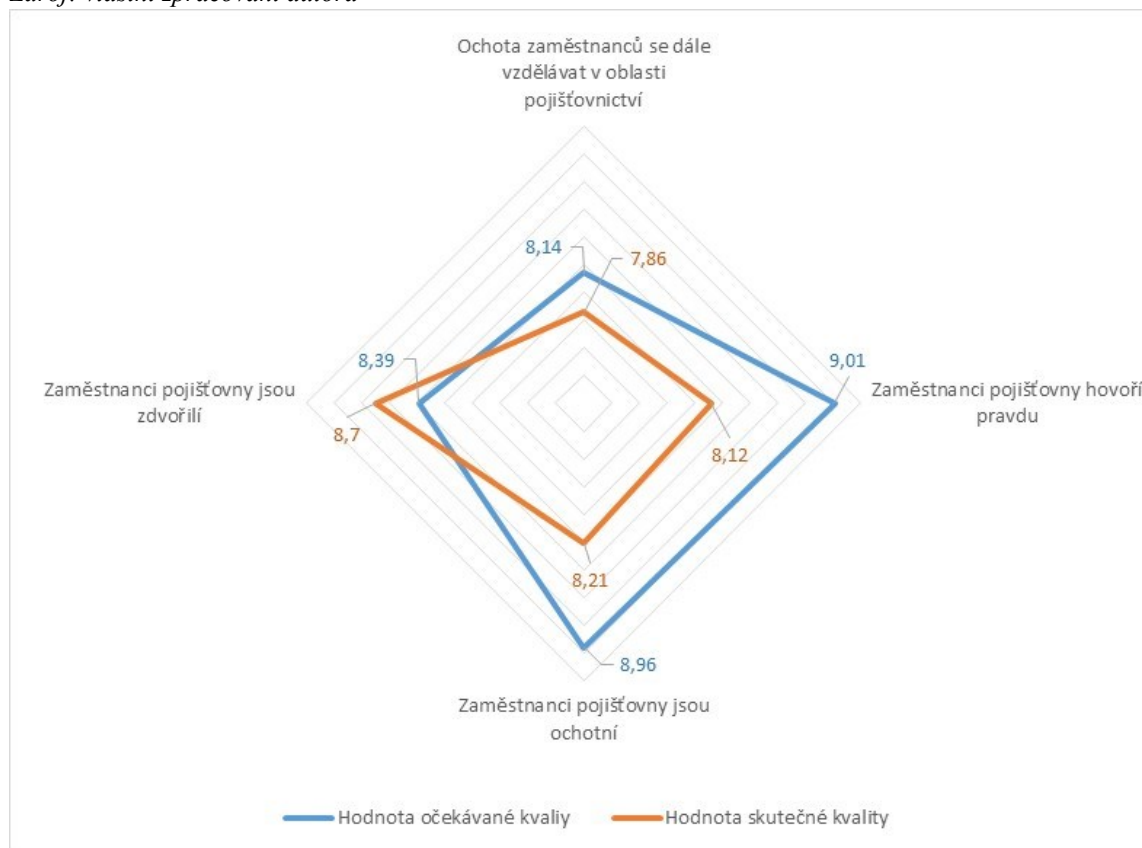
Jistota	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Ochota zaměstnanců se dále vzdělávat v oblasti pojišťovnictví	8,14	7,86	-0,28	- 0,4025
Zaměstnanci pojišťovny hovoří pravdu	9,01	8,12	-0,89	
Zaměstnanci pojišťovny jsou ochotní	8,96	8,21	-0,75	
Zaměstnanci pojišťovny jsou zdvořilí	8,39	8,7	0,31	

Zdroj: vlastní zpracování autora

Při hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti jistoty dopadla pojišťovna poměrně dobře. Očekávaná kvalita byla sice vyšší než ta skutečně vnímaná, rozdíl však nebyl tak vysoký. Mezera této vlastnosti dosáhla hodnoty -0,4025 bodů. Největším problémem se stala v rámci hodnocení jistoty schopnost a ochota zaměstnanců mluvit pravdu. Kladně na danou vlastnost naopak působilo zdvořilé jednání zaměstnanců organizace. To bylo jedinou oblastí, ve které skutečně vnímaná kvalita přesáhla očekávanou kvalitu. Pro ilustraci jsou rozdíly mezi očekávanou kvalitou a skutečně vnímanou kvalitou zobrazeny v grafu č. 4.7 níže.

Graf č. 4.7 Jistota pojišťovny

Zdroj: vlastní zpracování autora



Při sledování četnosti jednotlivých odpovědí, je možné konstatovat, že se v případě vlastnosti jistota můžeme setkat s vyšším počtem odpovědí v nízkých hodnotách škály. Detailní četnost můžeme vidět v tabulce č. 4.9 v příloze č.8 Výsledné tabulky.

Poslední sledovanou vlastností je **empatie**. V rámci této vlastnosti bylo hodnoceno pět oblastí, mezi které patří provozní doba přívětivá vůči klientům, schopnost zaměstnanců preferovat zájmy klientů, schopnost zaměstnanců reflektovat individuální potřeby klientů, schopnost zaměstnanců vyhledat pro klienty co nejvhodnější typ pojištění a schopnost zaměstnanců vyhovět specifickým potřebám konkrétních klientů. Největším problémem se stala provozní doba pojišťovny, která klientům zrovna moc nevyhovovala. Odchylka v této oblasti dosáhla výše -1,22 bodů. Také schopnost zaměstnanců věnovat pozornost individuálním potřebám klientů nedosahovala očekávané kvality. Ta byla o 1,07 bodů vyšší než skutečně vnímaná kvalita. Podobně tomu bylo také v případě schopnosti zaměstnanců najít pro klienta vhodný typ pojištění. Respondenti očekávali, že kvalita v této oblasti bude vyšší. Naměřená odchylka dosáhla hodnoty 0,84 bodů. Lépe byla hodnocena schopnost zaměstnanců vyhovět speciálním potřebám svých klientů. Mezera tohoto tvrzení dosáhla hodnoty -0,59 bodů. Nejlépe na tom byla pojišťovna v případě schopnosti zaměstnanců

reflektovat individuální potřeby klientů. Bohužel i v tomto případě převýšila hodnota očekávané kvality vyšší než té skutečné. Výsledná mezera vlastnosti je tedy -0,786(částečná spokojenost). Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 4.10 níže.

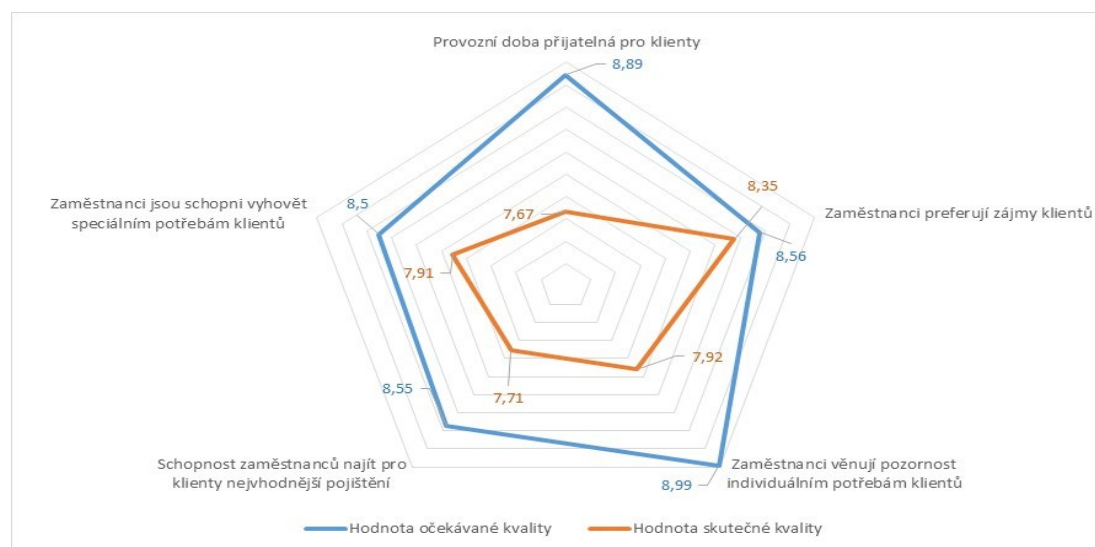
Tabulka č. 4.6 Vyhodnocení vlastnosti empatie

Empatie	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Provozní doba přijatelná pro klienty	8,89	7,67	-1,22	-0,786
Zaměstnanci preferují zájmy klientů	8,56	8,35	-0,21	
Zaměstnanci věnují pozornost individuálním potřebám klientů	8,99	7,52	-1,07	
Schopnost zaměstnanců najít pro klienty nejvhodnější pojištění	8,55	7,71	-0,84	
Zaměstnanci jsou schopni vyhovět speciálním potřebám klientů	8,5	7,91	-0,59	

Zdroj: vlastní zpracování autora

Pro ilustraci jsou rozdíly mezi očekávanou kvalitou a skutečně vnímanou kvalitou zobrazeny v grafu č. 4.8 níže.

Graf č. 4.8 Empatie pojišťovny



Zdroj: vlastní zpracování autora

Empatie není podle hodnocení spokojenosti zákazníků nejsilnější vlastností pojišťovny. Nejhuře je na tom pojišťovna hlavně v případě přijatelnosti provozní doby poboček pojišťovny a schopnosti zaměstnanců věnovat pozornost individuálním potřebám

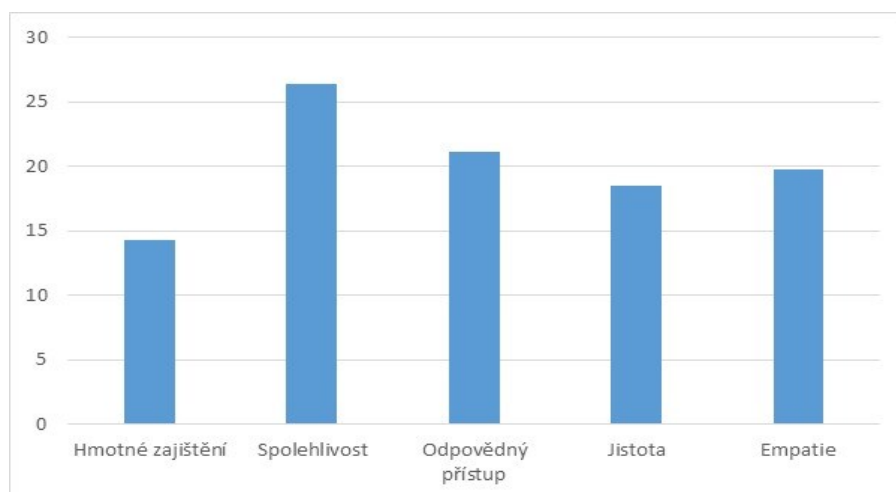
zákazníků. V obou případech přesahovala výše mezery daného tvrzení 1 bod. Také ostatní tvrzení vykazovaly negativní hodnoty mezery. Skutečně vnímaná kvalita nedosáhla ani v jedné otázce hodnoty očekávané kvality. Nejlépe na tom byla pojišťovna v případě schopnosti zaměstnanců preferovat zájmy klientů.

Všechny výše uvedené skutečnosti je možné vysledovat také v četnosti jednotlivých odpovědí. Tabulku s četnostmi najdeme v příloze č. 8 Výsledné tabulky.

Dále byli v rámci dotazníku žádáni res-

pondenti o rozdělení 100 bodů mezi pět hlavních kategorií podle toho, která oblast pro ně byla více důležitá. Čím více bodů dané vlastnosti dali, tím větší význam měla. Největší význam přikládali respondenti spolehlivosti pojišťovny (26,37 %). Značný důraz byl kladen také na odpovědný přístup organizace (21,16 %). Podobně na tom byla empatie vůči zákazníkům (19,71 %) a jistota poskytovaná klientům (18,49 %). Nejmenší roli hrálo pro respondenty hmotné zajištění. Informace o preferencích jsou pro ilustrace zobrazeny v grafu č. 4.9 níže.

Graf č. 4.9 Rozložení preferencí



Zdroj: vlastní zpracování autora

Na základě zjištěné mezery vlastnosti a preferencí dotazovaných je možné stanovit serviskóre, které je jejich součinem. Tato hodnota umožňuje dále vypočítat celkovou mezeru kvality. Ta je stanovena jako aritmetický průměr váženého serviskóre. V případě spokojenost zákazníků se službami dosahovala tato hodnota výše -9,49 bodů. Detailní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 4.12 níže.

Tabulka č. 4.7 Celkové vyhodnocení funkční kvality

	Vlastnosti	Mezera vlastnosti	Váha vlastnosti	Vážené serviskóre	Mezera kvality
Funkční kvalita služby	Hmotné zajištění	0,005	14,27	0,071	-9,49
	Spolehlivost	-0,704	26,37	-18,56	
	Odpovědný přístup	-0,285	21,16	-6,03	
	Jistota	-0,4025	18,49	-7,44	
	Empatie	-0,786	19,71	-15,49	

Zdroj: vlastní zpracování autora

4.3.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Obecně je možné konstatovat, že zákazníci jsou s kvalitou služeb poskytovaných pojišťovnou Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group převážně spokojeni. Na tuto skutečnost usuzuje autorka na základě výsledků dotazníkového šetření, které byly vyhodnoceny pomocí metody SERVQUAL. Ta umožňuje porovnat očekávanou kvalitu se skutečně vnímanou kvalitou. Důraz je při tom kladen na posouzení tzv. mezery jednotlivých tvrzení a sledovaných vlastností, které představují odchylku mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou.

Stručný celkový přehled spokojenosti zákazníků firmy Kooperativa, obsáhlejší slovní přehled bude uveden níže:

- **hmotné zajištění 0,005 = úplná spokojenost**
 - **soukromí při řešení transakcí**
 - -0,48 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
 - **moderní vybavení pobočky**
 - -0,07 představuje spokojenost s drobnými výhradami,
 - **upravení zaměstnanci**
 - 0,19 představuje úplnou spokojenost,
 - **přehlednost propagačních materiálů**
 - 0,38 představuje úplnou spokojenost,
- **spolehlivost -0,704 = částečná spokojenost s většími výhradami**
 - **rychlost vyplacení náhrady**
 - -1,65 představuje úplnou nespokojenost,
 - **schopnost zaměstnanců poradit klientovi**

- -0,29 představuje spokojenost s drobnými výhradami,
 - **schopnost pojišťovny dostát svým závazkům**
 - -1,26 představuje úplnou nespokojenost,
 - **schopnost zaměstnanců vyvarovat se chyb při přípravě smluv**
 - -0,29 představuje spokojenost s drobnými výhradami,
 - **nemožnost měnit klientovy smlouvy bez klientova vědomí**
 - -0,03 představuje úplnou spokojenost,
- **odpovědný přístup -0,285 = spokojenost s menšími výhradami**
 - **rychlé odbavení na pobočce**
 - -1,21 představuje úplnou nespokojenost,
 - **možnost využívat služeb nepřetržitě**
 - 0,89 představuje úplnou spokojenost,
 - **schopnost a ochota zaměstnanců při výběru vhodného produktu**
 - -0,08 představuje spokojenost s drobnými výhradami,
 - **zaměstnanci řeší problémy klientů se zájmem**
 - -0,74 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
- **jistota -0,4025 = částečná spokojenost s většími výhradami**
 - **ochota zaměstnanců se dále vzdělávat v oblasti pojišťovnictví**
 - -0,28 představuje spokojenost s drobnými výhradami,
 - **zaměstnanci pojišťovny hovoří pravdu**
 - -0,89 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
 - **zaměstnanci pojišťovny jsou ochotní**
 - -0,75 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
 - **zaměstnanci pojišťovny jsou zdvořilí**
 - 0,31 představuje úplnou spokojenost,
- **empatie -0,786 = částečná spokojenost s většími výhradami**
 - **provozní doba přijatelná pro klienty**
 - -1,22 představuje úplnou nespokojenost,
 - **zaměstnanci preferují zájmy klientů**
 - -0,21 představuje spokojenost s menšími výhradami,
 - **zaměstnanci věnují pozornost individuálním potřebám klientů**

- -1,07 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
- **schopnost zaměstnanců najít pro klienty nejvhodnější pojištění**
 - -0,84 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami,
- **zaměstnanci jsou schopni vyhovět speciálním potřebám klientů**
 - -0,59 představuje částečnou spokojenost s většími výhradami.

Firma Kooperativa se nachází v celkovém hodnocení zákazníků na hranici spokojenosti s drobnými výhradami a částečné spokojenosti s většími výhradami (hranice 86% - vznikají návrhy na zlepšení).

Mezery jednotlivých vlastností ve čtyřech z pěti případů dosahují negativních hodnot. Jejich výše však není až tak zásadní, protože nepřesahuje 1 bod. Nejhuře na tom je pojišťovna v oblasti empatie, kde dosáhla mezera vlastnosti -0,786. Tato skutečnost je posílena faktem, že empatie byla v rámci hodnocení preferencí respondentů hodnocena jako třetí nejdůležitější vlastnost. V rámci hodnocení tzv. váženého serviskóre byla empatie druhou nejhuře hodnocenou vlastností. Výše váženého serviskóre dosáhla hodnoty -15,49 bodů. Důležité je zaměřit se také na četnost jednotlivých odpovědí. Většinou se v rámci hodnocení skutečné kvality služeb můžeme setkat s hodnocením ve škále od 5 bodů výše, což je pozitivní. Objevuje se také několik odpovědí v rámci negativní škály od 5 níže. To se týká hlavně spokojenosti s provozní dobou poboček. V tomto případě se můžeme setkat dokonce s jedním případem hodnocení na úrovni 2 bodů. Také v případě schopnosti zaměstnanců vyhovět specifickým potřebám zákazníků jeden respondent ohodnotil dané služby 2 body. Nejhuře byla respondenty hodnocena provozní doba pojišťovny, které není podle názoru respondentů přijatelná pro všechny. Negativně byla hodnocena také schopnost zaměstnanců věnovat dostatečnou pozornost individuálním potřebám klientů. V případě obou těchto tvrzení byla očekávaná hodnota kvality vyšší než ta skutečně vnímaná. Mezera tvrzení přesáhla hodnotu -1 bodů. Těmto oblastem je tedy vhodné věnovat zvýšenou pozornost v rámci přípravy návrhů na zlepšení.

Druhou nejhuře hodnocenou vlastností byla spolehlivost pojišťovny, která dosáhla mezery vlastnosti -0,704 bodů. Tato vlastnost byla v rámci preferencí dotazovaných hodnocena jako nejdůležitější. Není tedy divu, že se při hodnocení váženého serviskóre stala spolehlivost oblastí, ve které pojišťovna dosáhla nejhorších hodnot. Vážené serviskóre spolehlivosti je -18,56 bodů. Při analýze četnosti jednotlivých odpovědí, je nutné konstatovat, že se zde setkáme s větším množstvím odpovědí v negativní části stanovené škály. To se týká zejména rychlosti vyplacení náhrady škody a schopnosti dostat svým závazkům. V případě

rychlosti výplaty náhrady škod ohodnotili tři respondenti pojišťovnu 2 body, čtyři 3 body a šest 4 body. V případě schopnosti pojišťovny dostát svým závazkům je hodnocení trochu lepší. Dva body udělili pojišťovně v této oblasti dva respondenti. Jeden dotazovaný hodnotil toto tvrzení 3 body a tři respondenti 4 body. S ohledem na výše uvedená zjištění je nutné této vlastnosti věnovat zvýšenou pozornost. Největší problém respondenti viděli v rychlosti vyplácení náhrady škody ze strany pojišťovny. V této oblasti byla naměřena odchylka ve výši -1,65 bodů. Špatně na tom byla organizace také při hodnocení její schopnosti dostát svých povinností. Tyto dvě vlastnosti s sebou úzce souvisí. Hodnota naměřené mezery byla -1,26 bodů.

Při hodnocení jistoty a odpovědnosti přístupu pojišťovna nedopadla nejhůře. V oblasti jistoty, kterou ve vztahu s organizací respondenti pocítují, byla dosažena hodnota mezery -0,4025 bodů. Tato vlastnost se stala při hodnocení jejího významu čtvrtou nejdůležitější. V rámci hodnocení váženého serviskóre se stala třetí nejhůře hodnocenou oblastí s hodnotou -7,44 bodů. Odpovědi se při tom ve většině případů pohybují v pozitivní části stanovené škály od 5 výše. Překvapením je, že celkem 8 osob hodnotilo čtyřmi body ochotu zaměstnanců pojišťovny dále se vzdělávat v oblasti pojišťovnictví. V jednom případě byla ochota a schopnost zaměstnanců hovořit pravdu hodnoty 2 body. Obecně bylo právě toto tvrzení hodnoceno respondenty nejhůře. Špatně na tom byla pojišťovna také v oblasti celkové ochoty zaměstnanců pojišťovny. Na druhou stranu bylo chování zaměstnanců vnímáno jako velmi zdvořilé. V této oblasti přesáhla skutečně vnímaná kvalita hodnotu očekávané kvality. V oblasti hodnocení odpovědnosti přístupu byla naměřena mezera vlastnosti -0,285 bodů. Tato vlastnost byla hodnocena jako třetí nevýznamnější. Hodnota serviskóre byla -6,03 bodů. Také v případě hodnocení odpovědnosti přístupu pojišťovny se pohybujeme v pozitivní části škály. Dva dotazovaní hodnotili 3 body rychlost odbavení na pobočkách. Jeden dotazovaný ohodnotil schopnost zaměstnanců řešit speciální požadavky zákazníků 3 body. Špatně byla hodnocena hlavně rychlost odbavení klientů na pobočkách. Pozitivně byla naproti tomu vnímána možnost využít služeb prakticky nepřetržitě. V této oblasti byla dokonce skutečně vnímaná kvalita vyšší než očekávaná kvalita.

Nejlépe a tom byla pojišťovna v rámci hodnocení hmotného zajištění jejího fungování. V tomto případě byla naměřena mezera vlastnosti 0,005. Skutečně vnímaná kvalita této vlastnosti tedy byla vyšší než očekávaná kvalita služeb. To se týkalo hlavně přehlednosti propagačních a informačních materiálů a upravenosti zaměstnanců. Této vlastnosti však nebyl respondenty přisuzován takový význam. Vážené serviskóre dosáhlo hodnoty 0,071 bodů. Překvapením je, že poměrně dost respondentů hodnotilo nízkým počtem bodů možnost mít

soukromí při řešení jednotlivých transakcí. V této oblasti se setkáme dokonce z jedním respondentem, který přiřadil tomuto tvrzení 2 body.

4.4 Doporučení pro zlepšení kvality služeb pojišťovny

V rámci analýzy hodnocení spokojenosti respondentů s kvalitou služeb nabízených pojišťovnou Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group bylo vytipováno několik oblastí, na které se autorka v rámci návrhů na zlepšení zaměřila. Vodítkem k určení těchto oblastí byla hodnota mezery jednotlivých tvrzení.

Vybrána byla tvrzení, jejichž mezera dosáhla hodnoty nad -0,75. Jedná se o následující vlastnosti a tvrzení:

- **spolehlivost**
 - rychlost vyplacení náhrady škody,
 - schopnost pojišťovny Kooperativa dostát svým závazkům,
- **empatie**
 - přijatelnost provozní doby pro všechny klienty,
 - zaměstnanci Kooperativy věnují pozornost individuálním požadavkům klientů,
 - schopnost zaměstnanců Kooperativy najít pro klienty nejvhodnější pojištění,
- **jistota**
 - ochota zaměstnanců Kooperativy hovořit pravdu,
 - celková ochota zaměstnanců Kooperativy při jednání s klienty,
- **odpovědný přístup**
 - rychlost odbavení klientů na jednotlivých pobočkách.

Největším problémem dle názoru autorky je, že klienti nevnímají pojišťovnu Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group jako spolehlivého partnera. Problém je zejména rychlost výplaty náhrady škody a schopnost pojišťovny dostát svých závazků. Tyto dvě oblasti spolu velmi úzce souvisí a je tedy vhodné je řešit společně. Na druhou stranu je nutné vzít v úvahu také skutečnost, že ne všechny pojistné události je možné vyřešit ve prospěch klienta. Při řešení pojistných událostí musí brát pojišťovna v úvahu řadu faktorů, Tyto faktory mají vliv jak na výši vyplacené náhrady, tak na rychlost řešení daného případu. Výjimkou nejsou ani případy pojistných podvodů, kterých v posledních letech stále přibývá. Obecně však platí, že pojišťovna musí provést šetření bez zbytečných odkladů. To musí být

ukončeno ve lhůtě jednoho měsíce od chvíle, kdy byla klientem pojistná událost nahlášena. Pojišťovna musí v této lhůtě sdělit klientovi rozhodnutí, ke kterému došla včetně výše náhrady škody.

Při řešení výše zmíněné problematiky je zcela zásadní, aby pojišťovna urychlila celý proces. V tomto ohledu je nutné zaměřit se na jednotlivé dílčí části procesu a analyzovat jejich průběh. Za tímto účelem by měla pojišťovna zřídit speciální skupinu, která by se analýze dlouhodobě věnovala. Dále by měla být dána poškozeným možnost vyjádřit se k vlastnímu šetření pojistné události a k tomu, jak byl s jednáním jednotlivých účastníků spokojen. Na základě výsledků analýzy a spokojenosti konkrétních zákazníků by měla pojišťovna vyvodit konkrétní opatření. Dále je možné na tento problém reagovat prostřednictvím zlepšení komunikace se zákazníky. Ti by měli být o jednotlivých krocích uskutečněných v rámci šetření pojistné události průběžně informováni. Díky tomu je možné vyvarovat se toho, aby měli klienti pocit, že se v jejich případě nic neděje. K tomuto účelu je vhodné využívat zejména elektronickou komunikaci, která je rychlá a levná. Zákazník musí mít také možnost kontaktovat pojišťovnu a sám se o daném procesu informovat. Neměl by být při tom odkázán na anonymní zákaznickou linku, ale měl by mít možnost zkontaktovat osobu, která je za daný případ přímo odpovědná a je tedy schopná zodpovědět rychle a efektivně konkrétní dotazy.

V rámci empatie dosáhla nejnižšího hodnocení přijatelnost provozní doby pro všechny klienty. V současné době má pojišťovna více než 300 poboček, jejich provozní doba je od 8 hodin ráno do 5 hodin večer. Pokud je tato provozní doba pro některé klienty nepřijatelná, je možné stanovit různou pracovní dobu v jednotlivé dny. V některých dnech by tak pobočky otvíraly později a jejich provozní doba by byla prodloužena například do 7 hodin večer. Tento způsob řešení používá například Česká spořitelna. Opět by však autorka doporučila pojišťovně, aby došlo před samotným zavedením změny k detailnější analýze požadavků klientů. K tomuto účelu by mohlo pomoci například dotazníkové šetření zaměřené na tento problém. Na základě jeho výsledků by bylo zjištěno, jaké množství klientů má o změnu provozní doby skutečně zájem. Vytipovat je při tom nutné také samotné hodiny, kdy by měly pobočky otvírat a zavírat. K dané problematice je nutné přistupovat citlivě, protože změna provozní doby by byla spojena se změnou pracovní doby, na kterou zaměstnanci reagují často poměrně negativně. To může mít v konečném důsledku na chod pojišťovny negativní dopad. Dále je tento problém možné řešit pomocí individuálních schůzek se zástupci pojišťovny. Ty by si mohli klienti sjednat podle svých osobních preferencí.

Při hodnocení odpovědnosti v přístupu pojišťovny se jako největší slabina organizace objevila rychlost odbavení klientů na jednotlivých pobočkách. Na tento problém je opět možné reagovat tak, že bude klientům umožněno předem si sjednat v dané pobočce schůzku. Klienti tak nebudou nuceni čekat až na ně bude mít zaměstnanec pobočky čas a urychlí se také vlastní jednání se zákazníkem. Zaměstnanci si budou moci připravit potřebné podklady předem a jednání tak urychlit.

Další výtky se týkaly schopností zaměstnanců pojišťovny. Ty vnímali respondenti negativně v rámci hodnocení empatie a jistoty. Konkrétně se jednalo o ochotu zaměstnanců pojišťovny věnovat pozornost individuálním požadavkům klientů, schopnost zaměstnanců najít pro klienty nejvhodnější pojištění, ochotu zaměstnanců hovořit pravdu a celkovou ochotu zaměstnanců při jednání s klienty. Na všechny tyto problémy je dle mého názoru možné reagovat zajištěním vhodného proškolení zaměstnanců. První dvě připomínky se v podstatě týkají odborného vzdělání zaměstnanců. Ti by měli dobře znát produkty nabízené pojišťovnou a být tak schopni reagovat na individuální potřeby klientů. Pojišťovna by tedy měla poskytovat svým zaměstnancům vzdělání v této oblasti a mělo by také docházet k pravidelnému testování jejich znalostí. Zaměstnanci by měli být proškoleni ve chvíli, kdy do podniku nastupují. K jejich zaškolení by mělo dojít v rámci rozsáhlého několikadenního semináře. Na něm by měli vystupovat odborníci na pojišťovnictví a další související oblasti a také dlouhodobí zaměstnanci firmy, kteří se velmi dobře v nabídce produktů vyznají. Odborníci by měli předat účastníkům kurzu teoretické znalosti. Stávající zaměstnanci by se měli zaměřit hlavně na praktický pohled na jednotlivé produkty a to, jak vybrat pro konkrétního zákazníka ten nejvhodnější typ pojištění. Zaměstnanci by však měli být školeni i průběhu svého zaměstnaneckého poměru v pojišťovně. Rozsah a obsah kurzů by měl vycházet z aktuální situace ve firmě (nově zavedené metodologie, nové produkty atd.).

S ohledem na další připomínky respondentů by měly být kurzy realizované v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců pojišťovny zaměřeny také na schopnost jednat se zákazníky. Jedná se hlavně o trénink v oblasti sociální komunikace. V rámci těchto kurzů by se měli pracovníci seznámit s problematikou verbální a neverbální komunikace, metodami a technikami asertivního jednání. Důležitou součástí vzdělávání by měl být také nácvik toho, jak jednat s klientem ve vypjatých a konfliktních situacích. Zaměstnanci by tak měli získat schopnost rychle a bezprostředně reagovat v nečekaných situacích. Jejich dovednosti by se měly rozvíjet průběžně. Zaměstnanci by měli mít možnost konzultovat situace, do kterých se dostali a nevěděli, jak si s nimi poradit, s odborníkem.

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců by měly být průměrně hodnoceny s cílem vyvarovat se případných problémů a určit oblasti, ve kterých by se měl zaměstnanec dále rozvíjet. K hodnocení by měla sloužit zejména zpětná vazba přicházející od klientů. Ti by měli mít možnost vyjádřit svůj názor na jednání zástupce pojišťovny a upozornit na nedostatky, se kterými se setkali. Dále by mělo být přihlédnuto také k tomu, jak vystupování zaměstnanců hodnotí jejich nadřízení a kolegové. Pouze tímto způsobem je možné dosáhnout komplexního pohledu na danou problematiku.

5 Závěr

Předložená diplomová práce se věnovala problematice hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti služeb. Jejím primárním cílem bylo zhodnocení kvality služeb nabízených pojišťovnou Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group., k analýze spokojenosti zákazníka a navrnutí zlepšení byla použita zejména metoda dotazníkového šetření, která umožnila nashromáždit potřebné podklady. Takto získané údaje byly následně hodnoceny pomocí metody SERVQUAL, která je založena na porovnání očekávané kvality služeb s kvalitou, kterou respondenti vnímají v praxi.

Text je rozdělen na pět částí. První část se zaměřuje na úvodní seznámení s tématem. Druhá stěžejní část je věnována teoretickým východiskům řízení kvality v oblasti služeb. Je zpracována formou rešerše odborné literatury zabývající se danou problematikou. Čtenář zde získá základní informace týkající se definice pojmu služby včetně jejich klasifikace a popisu základních vlastností. Dále jsou zde uvedeny základní informace o problematice konkurence v oblasti poskytování služeb. Následující kapitola se zaměřuje na postavení zákazníka v rámci marketingu. V této části je krátce pospáno, jak se jednotliví zákazníci rozdělují, jakým způsobem si je získat a udržet, jaký zákaznický servis by měl být klientům poskytován a jaká jsou specifika zákazníků nakupujících online. Poslední kapitola teoretické části práce je věnována metodám určeným k hodnocení spokojenosti zákazníků. Je zde popsána metoda SERVQUAL a index spokojenosti zákazníků. Mimo tyto metody jsou popsány i další metody jako je Okno zákazníka, Dyferenční analýza atd. V následující třetí části je krátce popsána organizac. která byla hodnocena – sídlo, obrát, generální ředitel atd. Pozornost je také věnována vybraným produktům pojišťovny, jako je například povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění majetku, cestovní pojištění a životní pojištění.

Čtvrtá stěžejní část práce se zaměřuje na hodnocení spokojenosti zákazníků pojišťovny Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Kapitola se zaměřuje přímo na proces hodnocení spokojenosti zákazníků. Krátce jsou zde zopakovány cíle, které jsou v rámci předložené práce kladeny. Poté je popsána metoda, která byla k dosažení daných cílů použita. Následně byly shrnuty výsledky výzkumu, které byly následně analyzovány. Na základě výsledků analýzy byly připraveny návrhy na zlepšení kvality služeb.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů. Ti měli možnost odpovídat na dotazník prostřednictvím internetu nebo osobně na pobočce pojišťovny. V rámci šetření bylo položeno respondentům 22 otázek, které se týkaly pěti vlastností – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Dotazovaní vyjadřovali svůj názor

na očekávanou kvalitu a skutečnou kvalitu jednotlivých oblastí. Využit při tom mohli bodovou škálu od 1 do 10, což mělo vést k lepšímu popisu názorů respondentů. Tyto dvě oblasti byly následně porovnány, díky čemuž bylo možné stanovit konkrétní odchylky. Respondenti v rámci výzkumu také odhalili své preference týkající se významu jednotlivých vlastností. Prostřednictvím mezery vlastností a preferencí dotazovaných bylo možné vypočítat celkovou mezeru kvality.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pojišťovna si velmi dobře vede v oblasti hmotného zajištění. Nejhuře je na tom v případě empatie a spolehlivosti. Poměrně dobře dopadla pojišťovna v případě hodnocení jistoty a odpovědného přístupu. Nejdůležitější bylo zaměřit se na fakt, že respondenti negativně hodnotili rychlost výplaty náhrady škody a schopnost pojišťovny dostát svým závazkům. Tento problém má hlubší souvislosti, které je nutné brát v úvahu. Jedná se například o možnost pojišťovacího podvodu. V rámci řešení této oblasti je vhodné provést hlubší analýzu procesu výplaty náhrady škody, vytipovat problematické oblasti a ty následně řešit. Dále je dle mého názoru nutné zlepšit komunikaci s klienty, kteří by měli být pravidelně informováni o průběhu vyšetřování pojistné události. Tímto způsobem je možné předcházet nespokojenosti zákazníků. Dalším problémem byla provozní doba poboček, která nevyhovovala všem dotazovaným. Na tuto skutečnost je možné reagovat buď změnou provozní doby nebo nabízením možnosti sjednat si individuální schůzku mimo provozní dobu poboček. Podobné řešení bylo navrženo také v případě nespokojenosti s rychlostí odbavení klientů na pobočkách. Možnost sjednání schůzky předem by urychlila jednání, protože by se mohl odpovědný zaměstnanec na schůzku připravit a rychleji reagovat. Zbytek problémů, které byly v rámci šetření odhaleny, se týká znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Ti by měli být průběžně školeni nejen v problematice pojišťovnictví ale také v sociální komunikaci, která by jim usnadnila jednání se zákazníky. Schopnosti a dovednosti zaměstnanců by měly být průběžně hodnoceny zákazníky, nadřízenými i kolegy.

Seznam použité literatury

Literatura

1. ANDERSON, Eugene. W. a Claes FORNELL. *Foundations of the American Customer Satisfaction Index, Total Quality Management*. 2000. Vol. 11. No. 7. 869-882 s. ISSN 0954-4127.
2. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
3. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
4. BOUČKOVÁ, Jana, a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
5. BRUHN, Manfred a M. A. GRUND. *Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), Total Quality Management*. 2000. Vol. 11. No. 7. 1017–1028 s. ISSN 0954-4127.
6. BURNETT, Kathy. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. 385 s. ISBN 80-7226-655-1.
7. CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
8. ČSJ. *Analýza možných způsobů a důsledků poruch (FMEA): referenční příručka*. 4. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 143 s. ISBN 978-80-02-02101-8.
9. ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ÚNMZ, 2016.
10. DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.
11. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
12. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
13. FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. 128 s. ISBN 80-7226-663-2.

14. GASTEROVÁ, L. *Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services*. Philadelphia: Open University, 2003. 292 s. ISBN 0 335 20955 6
15. GFK PRAHA; INCOMA CONSULT. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Od teorie k praxi*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.
16. GLOWA, Tim. *Measuring customer satisfaction: exploring customer satisfaction's relationship with purchase behavior*. Cork: BookBaby, 2014. 55 s. ISBN 9781483538549.
17. HNÁTEK, Jan. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 001:2016: systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. 138 s. ISBN 578-80- 02-02642-6.
18. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
19. JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
20. KLIMOŠOVÁ, Z. a F. HRUBEC. *Index spokojenosti zákazníka: Výběr informací pro vývozce a dovozce*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 1998. 46 s. ISBN 80-02-01250-X.
21. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4 vyd. Praha, Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
22. KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
23. KOTLER, Philip. a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. Vyd. Praha: Grada, 2007. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
24. KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 9788024713595.
25. KOTLER, Philip. *Principles of marketing*. 6. vyd. Harlow: Pearson, 2013. 683 s. ISBN 978-0-273-74297-5.
26. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
27. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 9788024735276.

28. LAMBERT, Douglas M. *Logistika, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží, příkladové studie*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
29. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
30. McDONALD, M., W. SUTTON, a G. MILNE, TEAMQUAL: *Measuring service quality in professional team sports*. Vol. 4. Sport Marketing Quarterly, 1995. 9-15 s.
31. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
32. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
33. NENADÁL, Jaroslav a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
34. NENADÁL, Jaroslav, a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: NT Publishing, s.r.o., 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
35. NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
36. NENADÁL, Jaroslav, D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
37. NOVÝ, Ivan a J. PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada Publishing, 2006. 159 s. ISBN 50-247-1321-7
38. PARASURAM AN, A., V. A. ZEITHAMELOVÁ, L. L. BERRY. *SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 1988. 64 s.
39. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
40. RUDA, Tomáš, Michaela AUGUSTOVÁ a Jan ŠÍMA. *Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu*. *Česká kinantropologie*. Praha: Vědecká společnost kinantropologie, 2012. 47-54 s. ISSN 12119261.
41. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

42. SRPOVÁ Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 9788027191840.
43. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
44. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
45. VDA 4.2. Quality Management in the Automotive Industry: Volume 4: Product-and Process-FMEA. Berlin: Volkswagen, 2012.
46. VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-210-9.
47. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
48. VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
49. VYSEKALOVÁ Jitka. a kol. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 8024735288.
50. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 9788024720494.

Internetové zdroje

51. CAP.cz. *Pojišťovny*. [online]. [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/pojistna-smlouva>
52. CAP.cz. *Výroční zprávy*. [online]. [cit. 2018-07-09]. Dostupné z <http://www.cap.cz/images/o-nas/vyrocní-zpravy/2016.pdf>
53. FONTENOTOVÁ, G a kol. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Svět kvality [online]. 2006 [cit. 2018-07-09]. Dostupný z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf.
54. Komora-khk. *Výběr a hodnocení dodavatele*. [online]. [cit. 2018-07-09]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/08-nakupovani-vyber-a-hodnoceni-dodavatele/08-01-proces-rizeni-dodavatele.pdf>
55. Koop.cz. *Kooperativa*. [online]. [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

56. Koop.cz. *Kooperativa žinostenský rejstřík*. [online]. [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/informace-o-pojistovne/vypis-z-obchodniho-rejstriku-k-1-12018/V%C3%BDpis%20z%20obchodn%C3%ADho%20rejst%C5%99%C3%ADku%20k%201.%201.%202018%20%20%20.pdf>
57. Koop.cz. *Kooperativa informace*. [online]. [cit. 2018-06-28]. Dostupné z: https://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/informace-o-pojistovne/povinna-informace-o-pojistovne-k-31-3-2018/Informace%20o%20poji%C5%A1%C5%A5ovn%C4%9B%20k%2031.3.2018_FINAL.pdf
58. ManagementMania.com. *Pojištění*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 30.08.2016 [cit. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pojisteni>
59. ManagementMania.com. *Řízení kvality (Quality Management)*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 13.04.2018 [cit. 2018-07-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>
60. ManagementMania.com. *ISO 9001 Systém managementu kvality*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 26.09.2016 [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
61. Podnikatel.cz *Zakon o pojišťovnictví*. [online]. 1.7.2017, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-pojistovnictvi/uplne/>
62. Pojistovnaroku.cz *Pojišťovna roku 2017*. [online]. 2018, [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <http://www.pojistovnaroku.cz/>
63. Servqual.estranky.cz. *Servqual Franek*. [online]. 2007, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/english/abouten.html>
64. Zlatakoruna.cz. *Zlatá koruna 2018*. [online]. 2018, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/soutez/2018/dalsi/soutez-zlata-koruna>

Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 Vlastnosti služeb	11
Obrázek č. 2.2 Vztah organizace a zákazníka	21
Obrázek č. 2.3 Okno zákazníka	43
Obrázek č. 2.4 Kvadrantová mapa modelu Důležitost – Spokojenost	45
Obrázek č. 5.1 Logo firmy	50

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Kvalita služeb	15
Tabulka č. 2.2 Porovnání jednotlivých typů dotazování	29
Tabulka č. 2.3 Výchozí tabulka pro výpočet očekávané a skutečné kvality	36
Tabulka č. 2.4 Mezivýpočty pro jednu otázku z vybrané oblasti funkční kvality	37
Tabulka č. 2.5 Očekávána, skutečně vnímaná kvalita a mezera tvrzení	37
Tabulka č. 2.6 Výsledná tabulka metody SERVQUAL	38
Tabulka č. 3.1 Složení akcionářů pojišťovny	52
Tabulka č. 4.1 Rozložení odpovědí	60
Tabulka č. 4.2 Vyhodnocení vlastnosti hmotné zajištění	62
Tabulka č. 4.3 Četnost odpovědí vlastnosti hmotné zajištění	13
Tabulka č. 4.4 Vyhodnocení vlastnosti spolehlivost	64
Tabulka č. 4.5 Četnost odpovědí vlastnosti spolehlivost	14
Tabulka č. 4.6 Vyhodnocení vlastnosti odpovědný přístup	66
Tabulka č. 4.7 Četnost odpovědí vlastnosti přístup pojišťovny	14
Tabulka č. 4.8 Vyhodnocení vlastnosti jistota	68
Tabulka č. 4.9 Četnost odpovědí vlastnosti jistota	15
Tabulka č. 4.10 Vyhodnocení vlastnosti empatie	70
Tabulka č. 4.11 Četnost odpovědí vlastnosti empatie	16
Tabulka č. 4.12 Celkové vyhodnocení funkční kvality	72

Tabulky četností z čtvrté části jsou uvedeny v příloze č. 8 Výsledné tabulky. Názvy tabulek četností byly využity v textu v kapitole 4.

Seznam grafů

Graf č. 4.1 Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku	57
Graf č. 4.2 Rozdělení respondentů dle příslušnosti k sociální skupině	58
Graf č. 4.3 Služby pojišťovny využívané respondenty	59
Graf č. 4.4 Hmotné zajištění pojišťovny	63
Graf č. 4.5 Spolehlivost pojišťovny	65
Graf č. 4.6 Odpovědný přístup pojišťovny	67
Graf č. 4.7 Jistota pojišťovny	69
Graf č. 4.8 Empatie pojišťovny	70
Graf č. 4.9 Rozložení preferencí	71

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.7.2018

Kristýna Zemanová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Oblasti otázek – obecné příklady.....	1
Příloha č. 2 Hlasovací lístek.....	2
Příloha č. 3 Výsledek soutěže Pojišťovna roku 2017.....	4
Příloha č. 4 Ceny za soutěž Pojišťovna roku 2010 a 2016.....	6
Příloha č. 5 Výsledky soutěže Zlatá koruna 2018.....	7
Příloha č. 6 Dotazník.....	8
Příloha č. 7 Vyplněný dotazník	12
Příloha č. 8 Výsledné tabulky.....	16